

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zkvalitnění toku vybraných dokumentů ve výrobní organizaci

The Quality Improvement of Selected Documents Flow in a Production Company

Student: Eva Krausová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Eva Krausová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: **Zkvalitnění toku vybraných dokumentů ve výrobní organizaci**
The Quality Improvement of Selected Documents Flow in a Production Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska managementu kvality a procesního řízení
 3. Charakteristika firmy
 4. Interpretace výsledků analýzy a návrhy na zlepšení procesu
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KUNSTOVÁ, Renáta. *Effektivní správa dokumentů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 208 s. ISBN 978-80-247-3257-2.
NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 10.05.2013


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce doc. Dr. Ing. Pavlu Blecharzovi za odborné vedení práce, náměty, poskytnutí cenných rad a nápadů, ochotu a čas, který této práci věnoval. Současně bych chtěla vyjádřit poděkování i zaměstnancům společnosti KROK CZ, v.o.s., za spolupráci, konzultace a poskytnuté informace.“

Ve Valašském Meziříčí dne 13. 5. 2013

A black rectangular box containing a handwritten signature in white ink. The signature appears to be 'Klára'.

.....
podpis

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska managementu kvality a procesního řízení.....	6
2.1 Význam jakosti.....	6
2.2 Koncepce managementu jakosti.....	7
2.3 Principy managementu jakosti	8
2.4 Současné podnikatelské prostředí a systém řízení podniku	11
2.5 Zlepšování podnikových procesů.....	12
2.6 Administrativa v systémech managementu jakosti	20
3. Charakteristika výrobního podniku KROK CZ, v.o.s.....	24
3.1 Základní identifikační údaje podniku.....	24
3.2 Organizační struktura	25
3.3 Řízení kvality	26
3.4 Specifické přednosti podniku	26
3.5 Zákazníci	27
4. Interpretace výsledků analýzy a návrhy na zlepšení procesu.....	29
4.1 Popis současného stavu procesů.....	29
4.1.1 Hlavní procesy.....	30
4.1.2 Podpůrné procesy	31
4.2 Poptávkové a nabídkové řízení	35
4.2.1 Současný stav poptávkového a nabídkového řízení.....	35
4.2.2 Návrh nového procesu poptávkového a nabídkového řízení	40
4.3 Popis procesu objednávka	44
4.3.1 Popis současného stavu procesu – objednávka	45
4.3.2 Návrh ke zlepšení stávajícího procesu objednávky.....	46
5. Závěr.....	50

Seznam použité literatury	52
Seznam zkratek	54
Prohlášení	
Seznam příloh	

1. Úvod

V současnosti již ve většině organizací převládá procesní řízení jako nejefektivnější přístup pro dosažení spokojenosti zákazníka. Je důležité všimnout si nejen hlavních procesů ve výrobě nebo ve vývoji nových výrobků, ale neméně důležité jsou také procesy, které na první pohled není vidět a které jsou součástí celého systému managementu kvality.

V organizacích dochází ke snaze zjednodušit jednotlivé podnikové procesy, kdy hlavním důvodem je úspora nákladů. Neustále rostoucí konkurence na trhu vede firmy k poskytování kvalitních výrobků a služeb za co nejnižší cenu. Prioritním cílem všech organizací je spokojený zákazník. A tak i cílem této práce bude upravit proces tak, aby KROK CZ, v.o.s. mohla co nejpružněji a nejrychleji reagovat na požadavky svých zákazníků. Jedním z předpokladů je zajištění adekvátní doby oběhu dokumentů uvnitř organizace. Vše vychází z řízené dokumentace, kterou však mnoho podniků podceňuje, což vede k řadě problémů, v nejhorším případě i ztrátě zákazníka. Proto v současné době stále více podniků využívá mezinárodních norem ČSN ISO 9001, které slouží jako záruka pro zákazníky, že organizace dbá na zajištění a neustálé zlepšování kvality jimi poskytovaných výrobků a služeb.

Pro bakalářskou práci byla vybrána firma KROK CZ, v.o.s., která se zabývá výrobou, pronájmem a prodejem ochranných pracovních pomůcek, oděvů a obuvi. Cílem této práce bude podat návrhy na zlepšení procesu řízení dokumentace tak, aby výsledný proces byl účelný, efektivní a hospodárný.

Bakalářská práce bude rozvržena do několika částí. V teoretické části budou vysvětleny základní principy moderního řízení kvality a dále jednotlivé metody pro měření procesů. Praktické části bude předcházet představení podniku a jeho působnosti na trhu. Následně proběhne sběr a záznam dat ze stávajícího procesu a v týmové spolupráci s pomocí vybraných pracovníků autorka identifikuje slabá místa v procesní struktuře, na které je potřeba se zaměřit a zlepšit jejich výkonnost nebo je zcela odstranit, aby nedocházelo ke ztrátám. Data budou zpracována na základě metod uvedených v teoretické části práce. Výsledky, které budou získány díky pozorování v procesu, pak budou následně použity pro návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení stávajícího procesu a toku vybraných

dokumentů. Závěrem práce bude vše zhodnoceno a prakticky ověřeno, zda bylo dosaženo předem stanovených cílů a zda bude návrh proveditelný v samotné praxi.

2. Teoretická východiska managementu kvality a procesního řízení

Úspěchy podniku nejsou v současné době spojeny jen s potřebnými finančními zdroji, technickým vybavením, kvalitními pracovníky, ale stále významnějším se stává management kvality.[12]

2.1 Význam jakosti

Slovo „jakost“, jehož synonymem je slovo „kvalita“ patří k neodmyslitelným fenoménům posledních padesáti let. Tento pojem je vymezován mnoha způsoby v různých pramenech. Tak jako všechno kolem nás, vyvíjí se chápání i vztah k jakosti. V posledních letech je brána jako určitý stav nadprůměrné výkonnosti v oblasti řízení podniků a jimi dosažených výsledků, která je nabízena všem zainteresovaným stranám při minimální spotřebě zdrojů. Největší zásluhu na tom má celosvětová působnost norem ISO 9001, které podniky zavádějí hlavně z důvodů zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity. Management jakosti by měl podnik brát jako výzvu a příležitost a neměl by ji nikdy podcenit. [8]

Kvalita je pojem vytahující se k výrobkům nebo službám, ale i prováděným činnostem. Výklad [2] tvrdí, že kvalita je žádoucí vlastnost, kterou by daný výrobek či služba měly mít.

Postupem času dochází ke změně celkové situace v oblasti managementu kvality, který již není vázán pouze na jednotlivé procesy a produkty, ale na vše co ovlivňuje naše životy. Pro mnoho organizací je kvalita otázkou přežití. Můžeme mluvit o úporné snaze zvyšování spokojenosti všech účastníků procesu prostřednictvím plnění náročných strategických cílů, zlepšování výkonnosti jednotlivých procesů, minimalizaci nákladů, potřebě dělat věci napoprvé správně v co nejkratším časovém intervalu. V praxi ale často podnik naráží na překážky v podobě nejrůznějších limitů. Nejčastější chyby vznikají nedostatečnou znalostí nástrojů, principů a metod managementu kvality nebo nedostatkem podpory lidí, kteří mohou dosavadní stav měnit.[8]

Hlavní cíle pro budování managementu kvality:

- 1) Zajistit spokojenost a loajalitu zákazníků, upevnění pozice na trhu.
- 2) Zvýšit produktivitu a účinnost podnikových procesů, důsledkem toho zlepšit i výsledek hospodaření.

Účinný systém jakosti vede k rozvoji podnikové kultury, k rozvoji lidí, vede k úsporám materiálu a energií, ovlivňuje společnost a makroekonomické ukazatele dané země. [12]

2.2 Koncepce managementu jakosti

Podle Nenadála [8] se v současné době ve světě uplatňují tři základní koncepce managementu jakosti:

- podnikové (odvětvové) standardy,
- normy ISO,
- koncepce TQM.

Podnikové (odvětvové) standardy

Historicky nejstarší koncepce. Respektuje požadavky dané normou ISO 9001, ale je obohacena o další speciální požadavky typické pro dané odvětví. Je náročná. Není vhodná pro malé podniky nebo organizace poskytující služby. V posledních letech je zaznamenán velký nárůst vydávání těchto standardů.

Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO

Má univerzální charakter – je použitelná bez ohledu na velikost podniku, jak ve výrobních organizacích, tak v organizacích poskytujících služby. Normy ISO 9001 nejsou závazné, ale pouze doporučují. Jde o minimální požadavky, které by měly konkrétní podniky uplatnit ve své činnosti. Praxe nám ukazuje, že ani důkladné dodržování této koncepce nemůže podniku zaručit účinný management jakosti, tím rozumíme loajalitu zákazníků a jejich spokojenost, která vede k ekonomickým výsledkům dané organizace. Celá koncepce ISO musí být brána pouze jako start k dosažení špičkové jakosti.

Koncepce managementu jakosti na bázi TQM

Jedná se o otevřený systém, který není nijak svázán normami či předpisy. Zahrnuje vše, co by mohlo vést k rozvoji podniku. Základním principem TQM je orientace na procesy, měřitelnost výsledků, inovace a neustálé zlepšování, vedení lidí a týmová práce, dobré vztahy s dodavateli, rozvoj zaměstnanců a jejich efektivní využívání, orientace na zákazníka a odpovědnost vůči okolí.

2.3 Principy managementu jakosti

Aby byl systém managementu jakosti organizace efektivně řízen, je v současné době podle [8] respektováno minimálně jedenáct základních principů.

Základní principy moderního managementu jakosti:

1. Zaměření na zákazníka.
2. Vůdcovství.
3. Zapojení zaměstnanců.
4. Učení se.
5. Flexibilita.
6. Neustálé zlepšování.
7. Systémový přístup k managementu.
8. Procesní přístup.
9. Management na základě faktů.
10. Vzájemné prospěšné vztahy s dodavateli.
11. Společná odpovědnost.

Charakteristiky principů managementu jakosti

Nyní budou výše uvedené charakteristiky popsány podrobně.

- **Princip zaměření na zákazníka**

Pod pojmem zákazník můžeme chápat organizaci nebo osobu, která přijímá produkt. Produktem můžeme chápat poskytnutou službu, hmotný výrobek nebo zpracovanou informaci. Hlavním ukazatelem kvalitního výrobku pro organizaci je, že se jí vrátí spokojení zákazníci, nikoliv chybné výrobky. Zákazníci rozhodují o existenci podniku a proto je pro podnik prioritní dělat vše pro trvalé uspokojování jejich požadavků.

- **Princip vůdcovství**

Následující princip je založen na tvrzení, že každý manažer by měl být vzorem jednotlivým zaměstnancům podniku. Jeho chování, postoje a etické jednání vedou k motivaci podřízených a následnému zvýšení celkové výkonnosti organizace. Je třeba se neustále zlepšovat, mít vzájemnou důvěru a efektivně zapojovat zaměstnance do činností podniku.

- **Princip zapojení zaměstnanců**

Tento princip úzce souvisí s personálním managementem. Nejcennější a největší kapitál jsou v podniku právě zaměstnanci. Umění vedení je odhadnout potenciál zaměstnance a plně jej využít ve prospěch organizace. Zaměstnanec musí mít pocit, že neodpovídá pouze za jím vykonanou práci, ale i za výsledky celého podniku. Vše je postaveno na oboustranné komunikaci.

- **Princip učení se**

Musí být úzce spjat s předchozím principem. Hlavní myšlenkou je, že na základě neustálého zlepšení a rozvoje zaměstnanců dosáhne organizace úspěchů. Požadavky na zaměstnance jsou dány kombinací vzdělání, odborné dovedností, výcviku a praxe.

- **Princip flexibility**

Umění podniku rychle reagovat na všechny podněty a změny na trhu. Dále na neustálé zkracování průběžných dob zhotovení produktů.

- **Princip procesního přístupu**

Procesem chápeme na sebe navazující činnosti, kdy dochází k přeměně vstupů na výstupy při spotřebě zdrojů v konkrétních podmínkách podniku. Hlavní roli u procesu hraje faktor času. Procesní přístup nám pak slouží k dosažení vysoce kvalitních výstupů. Podnik by měl sledovat efektivnost procesu, kdy si měřítka nastavuje individuálně. Neefektivní proces pak následně řeší formou nápravných nebo preventivních opatření. Limity pak mohou být dány také formou různých norem, předpisů, zákonů apod. Výsledkem je pak orientace vedoucích pracovníků především na klíčové procesy, které umožní racionálnější řízení procesů.

- **Princip systémového přístupu**

Jednotlivé procesy a problémy jsou chápány komplexně. Dochází k navazování procesů na sebe a to vede ke zvýšení efektivnosti a účinnosti při dosahování cílů organizace. Tento princip vyžaduje definování struktury jednotlivých procesů v rámci podniku, což je úkolem pro vrcholový management. Předpokladem je pravidelné monitorování a měření systému managementu i podniku.

- **Princip neustálého zlepšování**

Podnik může tento princip naplnit pouze v případě, že je důsledně naplněn procesní způsob řízení. Zlepšování je nutno provádět od nejnižších úrovní systému – jednotlivých pracovníků, výrobků, procesů. Princip neustálého zlepšování se týká všech organizací a měl by inspirovat vedení podniku k růstu a inovaci a to současně vede k možnosti pružněji reagovat na změny požadavků na trhu.

- **Princip managementu na základě faktů**

Podstatou je, aby rozhodnutí manažerů byla co nejobjektivnější, nikoli založena na pocitech a subjektivních názorech. Podnik systematicky sbírá data ze všech procesů v podniku, která by měla být nezkrácená a spolehlivá. Pro zpracování dat využívá nejrůznějších statistických metod. Mělo by docházet k následnému zpřístupnění informací všem zaměstnancům. Na jejich základě by mělo dojít k vyhodnocení, případnému rozhodování a neustálému zlepšování. V průběhu procesu dochází k měření a monitorování spokojenosti zainteresovaných stran.

- **Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli**

Podnik a jeho dodavatelé jsou na sobě vzájemně závislí a jejich partnerství by mělo přinášet prospěch oběma stranám. Vzájemně prospěšný vztah mezi nimi zvyšuje schopnost vytvoření hodnoty. Dodavatelské vztahy by měly být založeny na vzájemné důvěře, pak organizace pracuje daleko efektivněji.

- **Princip společenské odpovědnosti**

Být společensky odpovědnou firmou je v zájmu samotné organizace – odpovědné chování přináší podniku dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu a dochází ke zvyšování produktivity práce a loajality jednotlivých zaměstnanců. Předpokladem úspěchu je však systematický přístup, kdy odpovědné chování navazuje na obchodní strategii, hodnoty a poslání podniku. Jde o to, volit takové aktivity, které odpovídají charakteru podniku a vyžadují neustálou komunikaci a vnímání názorů zainteresovaných stran. Praxe také ukazuje, že aktivity spojované se společenskou odpovědností firem nejsou účinné bez osobního etického přesvědčení vedení i zaměstnanců.

2.4 Současné podnikatelské prostředí a systém řízení podniku

V současné době, kdy nabídka převyšuje poptávku, je kladen daleko větší nárok na plynulost a přizpůsobivost procesů, stejně tak jako na jejich efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb a výrobků. Díky vysoké konkurenci na trhu může sebemenší zaváhání, nebo chyba ohrozit postavení podniku na trhu. Dnešní zákazníci jsou neustále pod tlakem velkého množství informací a díky narůstajícímu objemu prodeje přes internet nejsou vedeni k loajalitě. Proto je pro podnik stěžejní umět rychle reagovat na změnu poptávky na trhu. Dnes nestačí věnovat pozornost pouze samotným výrobkům a službám, ale stále větší roli hraje to, jak je navrhujeme, vyrobíme a předložíme našim zákazníkům. [11]

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje prvky:

- Globalizace trhu.
- Podnikatelské prostředí se dynamicky a soustavně rozvíjí.
- Vysoce konkurenční prostředí.
- Tlaku na flexibilitu podniku neustále roste.
- Zvyšování závislosti na Informačních technologiích a technice jako takové.

Přestože je v současné době obtížné cokoliv předvídat, většina autorů se shoduje na třech základních prvcích, tzv. **3C**, které podle nich řídí veškeré projevy či faktory současné hospodářské situace a působí na všechny podniky bez rozdílu:

- **Zákazníci (Customers)** – na současném trhu se stává zákazník pánem, určuje si co, kde, kdy a za kolik koupí. Na základě jeho převahy roste i důležitost nevýrobních míst v organizaci. Velký rozdíl ve srovnání s minulostí vidíme v tom, že dnes je rozhodující práce průzkumníků trhu, výzkumu, marketingu či obchodníků víc než práce výrobních dělníků.
- **Konkurence (Competition)** – v současné době nemůže ani zavedená a silná firma na trhu přestat sledovat konkurenci. Máme mnoho druhů konkurence, dnes podniku již nestačí mít kvalitní výrobek nebo stlačit cenu co nejnižší. Co bylo včera výborné, dnes není dost dobré a zítra může být dokonce zcela zastaralé.
- **Změna (Change)** – nedostatek zákazníků a růst konkurence na trhu vyžaduje neustálou změnu v podniku, a tak se tento bod stává klíčovým. Organizace nemohou spoléhat na osvědčené postupy a musí být flexibilní. Čas a permanentní inovace rozhoduje o udržení firmy na trhu. [10]

2.5 Zlepšování podnikových procesů

Jelikož se v této práci řeší proces zlepšování, je vhodné vysvětlit základní pojmy související s touto problematikou.

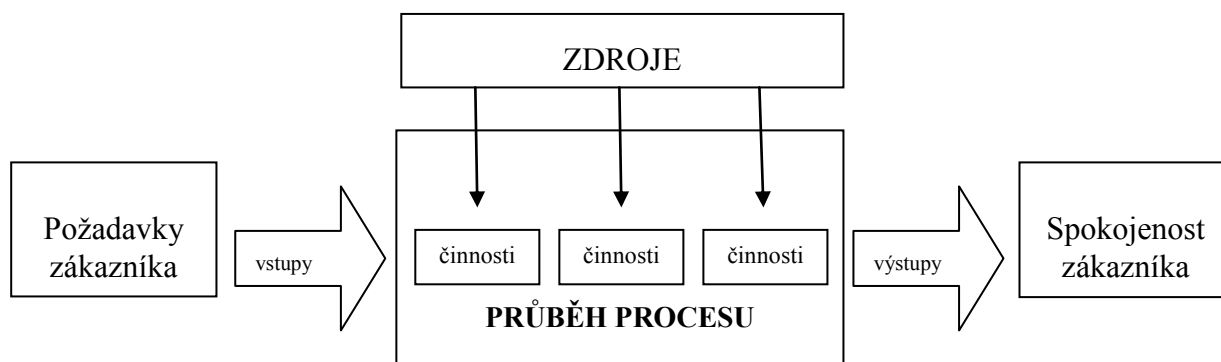
Proces

Norma ISO 9001 [14, s. 8] definuje proces jako „*činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy*“. Výstup z jednoho procesu, pak zpravidla tvoří vstup pro další proces.

Svozilová [11, s. 14] tvrdí, že proces je „*série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků*.“. Tato definice popisuje proces z pohledu jeho účelu – vytvoření požadovaného výrobku nebo služby, která je určena pro zákazníka. Procesy všeho druhu nás neustále obklopují a my jejich podstatu už ani nevnímáme. Jde o činnosti, při nichž podnik sbírá informace a dělají se záznamy o jednotlivých pracovních činnostech a jejich vzájemných vazbách, výkonných procesních rolích, kvalitativních a výkonnostních parametrech, času a

nástrojích, které má proces plnit. Při popisu a navrhování procesu lze použít řadu analytických a popisných nástrojů jako jsou např. vývojové diagramy, statistické nástroje atd.

Obr. 2.1 : Schéma procesu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseové [1, s. 7]

Procesní tok

Procesní tok definuje autorka [11, s. 15] jako: „*sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje.*“. Jsou zde uváděny dva další důležité prvky procesního prostředí: zaměstnanci podniku a jejich vzájemná spolupráce a hodnota, kterou posuzujeme tentokrát z pohledu jak zákazníka, tak i organizace, kde vše probíhá.

Většina procesů začíná i končí uvnitř podniku. Poslední dobou se však čím dál častěji stává, že jsou procesní toky propojeny s okolním prostředím, a to jak k dodavatelům podniku, tak směrem k jeho zákazníkům. Toky probíhají buď v přímé návaznosti (až po ukončení předchozího kroku se může uskutečnit následující krok), nebo paralelně (musí to dovolovat povaha jednotlivých toků).

Produkt procesu a zákazník

Cílem každého procesu je tvorba výstupu – produktu procesu. Každý proces na počátku přijímá vstupy a ty na základě transformace přemění na výstupy, dle požadavků zákazníka. Svozilová [11, s. 16] definuje **produkt** procesu jako: „*hmotný nebo nehmotný výstup, který je vytvořen za účelem toho, aby sloužil pokrytí potřeb nebo přání zákazníka procesu.*“

Zabýváme-li se zlepšováním procesů a dokumentací, jako **zákazník** jsou vnímána obecně jakákoliv organizační uskupení nebo procesní element (např. jiný návazný proces) bez ohledu na hranice podniku.

Obecně členíme zákazníky na dva typy:

- **Externí zákazník** – produkt je předán osobám nebo skupinám osob, které se nacházejí vně zkoumaného podniku a tyto osoby poskytnou za daný produkt nějakou směnnou hodnotu.
- **Interní zákazník** – zákazníkem je v tomto případě jiný návazný proces, jenž daný produkt používá k dalšímu zpracování. Nedochází k přímé úhradě, ale hodnotová směna je zprostředkována přes vnitřní účtování podniku.

Kategorie procesů

Podnikové procesy podle [1] lze kvalifikovat z mnoha pohledů. Jeden z hlavních je členění dle důležitosti procesu v podniku:

- **Klíčové procesy** – Procesy, které přinášejí společnosti (zákazníkovi) hodnotu (zisk), navenek jsou viditelné a lehce identifikovatelné vedením podniku. K realizaci potřebuje ostatní procesy, jsou komplikované. Slouží ke stanovení vize a strategie organizace. Výsledek je určen přímo zákazníkovi.
- **Podpůrné procesy** – Takové podnikové aktivity, které negenerují přímý zisk, ale podnik se bez nich neobejde, protože jiné procesy by bez nich nemohly fungovat (např. marketing).
- **Vedlejší procesy** – Ostatní činnosti v podniku (např. Personalistika).
- **Řídící procesy** – Samostatně tyto činnosti nepřinášejí podniku zisk, ale jde o aktivity, bez kterých se podnik neobejde, jsou nutné pro chod podniku (např. plánování).

Procesní mapa

Jde o velmi důležitý pojem v procesním řízení a modelování procesů, jehož základním prvkem je proces. Hlavním cílem je přehlednost a lepší orientace, která se snižuje s růstem procesů v podniku. Umožňuje pohled na procesy z různých úhlů. Procesy jsou organizovány do skupin, které zastupuje jeden proces. Vznikají tak celé hierarchie procesů. [1]

I normy ISO 9001 vyžadují na základě detailního zmapování procesů vytvoření procesní mapy a dokumentace [14]. V praxi se, ale můžeme setkat se situací, že společnost má popsané a zdokumentované jednotlivé procesy a je držitelem certifikace ISO 9001, ale ve skutečnosti provádí činnosti odlišně

Procesní řízení

Definice podle [1, s. 42) : „*Procesní řízení lze chápat jako kontinuální činnosti managementu organizace vedoucí k zavedení (transformaci funkčně orientované organizace na organizaci procesního typu), rozvoji a neustálému zlepšování procesní organizace, jejíž základ tvoří procesní řízení.*“

Procesní přístup umožňuje neustálé řízení jednotlivých činností a jejich vzájemných vazeb. **V systému managementu kvality klade důraz na:**

- Plnění požadavků a jejich plné pochopení.
- Posuzování potřeb na základě přidané hodnoty.
- Zvyšování výkonnosti a efektivnosti procesů.
- Neustálé zlepšování procesů na základě objektivního měření.

Identifikace, hodnocení a následné zlepšování podnikových procesů se v posledních letech stalo běžným přístupem k řízení činností v podniku zaměřených na větší výkonnost. Jde o činnosti, které se soustředí na postupné zvyšování kvality a produktivity prostřednictvím odstranění neproduktivních aktivit a nákladů na základě zkoumání jednotlivých podnikových procesů, odhalování příčin problémů, které souvisí s plynulým chodem, produktivitou nebo kvalitou výstupů procesu [11].

Moderní kvalitní proces má 2 základní charakteristiky:

- Je štíhlý (lean).
- Má nízkou variabilitu.

Jednou z nejpokročilejších metod pro procesní řízení je přístup nazývaný Six Sigma, díky kterému dosáhneme nízké variability. Spolu s přístupem ke štíhlosti procesu vznikl pak výsledný termín Lean Six Sigma. [10]

Štíhlý podnik

Štíhlost podniku je dnes rozhodující pro samotnou existenci podniku na trhu. Cílem štíhlého podniku je provádět všechny činnosti správně hned napoprvé, rychleji než ostatní, při nižších nákladech, přičemž dochází ke zvyšování výkonnosti podniku, takže vyprodukuje více než konkurence, na stejné ploše, se stejným počtem lidí a zařízení a dosáhne tak vyšší přidané hodnoty. Štíhlé myšlení se opírá o přímochařost, synchronizaci, tah a jednoduchost. Princip štíhlosti se netýká jen výroby, musí proniknout do celého podniku i dodavatelského řetězce. Je úzce propojen s principy TQM, kdy štíhlý podnik musí zároveň udržovat nepřetržitě vysokou kvalitu.[4]

Přístupy, metody a techniky zlepšování podnikových procesů

Proces zlepšování je dnes nezbytnou součástí pro udržení podniku na trhu. Jasně řečeno podle [4, s. 12] : „*Kdo nezlepšoval a neinovoval v minulosti, ten zaostával. Kdo nezlepšuje a neinovuje dnes, ten neexistuje.*“ Příčinou je, že podniky jsou pod tlakem svých zákazníků, kteří žádají stále kvalitnější výrobky a služby a v případě, že nedostane, co žádá, může se obrátit na konkurenci. Potřeba zlepšování podnikových procesů se neustále zvyšuje a to z důvodů působení globálních faktorů. Jedním z nich jsou nové technologie, které přináší nové možnosti v oblasti výroby. Dalším faktorem je otevření světových trhů, což přivádí na trh stále více firem. Kroky průběžného zlepšování podnikových procesů jsou následně zobrazeny (Obr. 2.2).

Obr. 2.2 : Průběžné zlepšování procesu



Zdroj: Vlastní zpracování dle [10]

Obrázek zobrazuje základní kroky při zlepšování procesu. Vychází se z popisu procesu – zhodnocení současného stavu, poté na základě potřeb zákazníka, stanovení základních ukazatelů k měření. Soustavným pozorováním procesu jsou navrženy příležitosti k jeho zlepšení a ty jsou následně implementovány. Provedené změny musí podnik dokumentovat, čímž se dostává opět na počátek celého procesu a dochází tak k soustavnému zlepšování podnikových procesů. [10]

Podnik by se měl vždy snažit všechny analýzou zjištěné nedostatky eliminovat nebo v lepším případě zcela odstranit. Podle autora [3, s. 38], je možno dosáhnout **zlepšení procesů pomocí metod:**

- Teorie omezení (TOC) – dochází k posílení nejslabšího článku řetězce.
- Metodika Six Sigma – zmírnění variability v procesech.
- Štíhlé procesní koncepty – vychází se z různých myšlenek, jedna je např. metoda KAIZEN, která redukuje plýtvání – eliminuje ztráty.

Teorie omezení

Je založena na skutečnosti, že každý systém má v sobě alespoň jedno úzké místo – omezení. Teorie omezení funguje tak dobře a efektivně, protože se najednou nezaměřuje na zlepšování celé organizace, ale jen na místo, které je největší "brzdou". Úsilí o zlepšení se tedy nerozměňuje do mnoha směrů, ale je zacíleno tam, kde je nejúčinnější. To je nesporně největší výhoda. Druhou, zásadní výhodou je metodika měření, která dokáže odhalit plýtvání. Na základě uvedených přínosů je pak možné nastartovat proces neustálého zlepšování podniku. Důležité je, aby úzké místo bylo vždy plně využito, protože určuje výkon celého podniku. [6]

Six Sigma

Manažerská filozofie, neustálého zlepšování kvality produktů a procesů prostřednictvím procesního řízení a týmové práce. Klade si za cíl identifikovat a eliminovat chyby v procesech. [15]

Kaizen

Pojem vychází ze dvou slov: KAI – změna, ZEN – dobrý, což znamená změna k lepšímu. Zlepšování se zaměřuje na optimalizaci procesů a pracovních postupů, pracovníků a jejich vzájemné spolupráce. Do zlepšování je zapojen každý od řadových pracovníků až po manažery. [6]

Měření procesů pro zlepšení výkonnosti

Jde o činnosti, které vlastníkům podniku poskytnou objektivní a přesné informace o tom, jak podnik v současnosti funguje. Tyto informace jsou pak použity k rozhodování. Jelikož norma ISO 9001 pojem „výkonnost“ nedefinuje, bude použita definice tohoto pojmu podle EFQM: „*výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy*“. Jestliže tedy chceme výkonnost měřit, musíme si zvolit vhodnou základnu, která vychází ze skutečných, nezkrácených hodnot získaných měřeními a sběrem potřebných údajů. Měřicí systém podniku poskytuje záznamy, které jsou důležité pro následné analýzy a návrhy procesních změn a odvíjí se od charakteru jednotlivých procesů. Některé veličiny lze získat snadno, u jiných však může být proveditelnost měření velmi náročná. Díky údajům získáme ten správný náhled na konkrétní problém, který projekt řeší. V praxi musí vlastníci podniku a manažeři vždy zvažovat na jedné straně potřebnost údajů z měření výkonnosti a na druhé straně pracnost, spojenou se získáním potřebných údajů, která ovlivňuje i náklady s touto činností spojené [11].

Hodnocení výkonnosti z pozice:

- **Vlastníka** - snaží se o co nejvyšší zhodnocení vloženého kapitálu za co nejkratší časový interval. Primární kritérium pro hodnocení je samotná hodnota podniku a ekonomická přidaná hodnota.
- **Manažera** - výkonnost podniku hodnotí na základě výše hospodárnosti a produktivity, likvidity, stavu a vývoje peněžních toků, pozice na trhu, prosperity a rychlosti přizpůsobení podniku případným změnám na trhu.

- **Zákazníka** - jako výkonný podnik hodnotí ten, který dokáže nabídnout kvalitní produkt za přijatelnou cenu. Měřítkem je pak kvalita, dodací lhůta a cena.

Zlepšování procesu se zabývá následujícími oblastmi:

- Zeštíhlováním - redukcí plýtvání v procesech.
- Úzkými místy a jejich eliminací či odstranění.
- Redukcí variability nestabilních procesů.
- Činnostmi nepřidávající hodnotu procesu, nedosahují cíle organizace.
- Vytíženosti jednotlivých pracovišť, inovací atd. [3]

Sedm základních nástrojů managementu kvality

Tuto skupinu podle [2] tvoří jednoduché grafické a statistické metody, které napomáhají zlepšování výkonnosti procesů. Jde o propracovaný postup sběru, shromažďování údajů a jejich analýzy s cílem přesně stanovit příčiny chyb a nalézt a realizovat cesty na jejich odstranění. Následně bude všech sedm nástrojů stručně popsáno.

Kontrolní tabulky a záznamníky - Slouží k zaznamenávání prvotních kvantitativních údajů. Cílem je získat přehled o současném stavu a dát příslušným osobám možnost rozhodovat na základě faktů.

Histogram - Je grafické znázornění dat pomocí sloupcového grafu, se sloupci stejné šířky jen s odlišnou výškou, která udává četnost sledované veličiny

Diagram příčin a následků – Také nazývaná jak Ishikawův diagram nebo diagram rybí kost. Složí k identifikaci a zobrazení všech možných příčin a subpříčin, které ovlivňují daný následek.

Paretův diagram – Využívá se při analýze ztrát, reklamací, počtu neshodných výrobků, poruch atd.

Bodový diagram – Nejprve je potřeba definovat problém, následně jeho příčiny – zjištění závislosti mezi dvěma proměnnými.

Regulační diagram – Jde o nástroj statické regulace procesu. Graf používaný ke znázornění změn procesu.

Jelikož praktická část bakalářské práce je realizována za pomoci vývojových diagramů, je této problematice věnována větší pozornost zde.

Vývojový diagram - Napomáhá přispět k pochopení vnitřních vazeb podniku. Jde o univerzální nástroj, který umožňuje popis jakéhokoliv procesu bez ohledu na jeho složitost. K zobrazení jednotlivých činností používá symboly, které jsou navzájem propojeny pomocí orientovaných šipek.

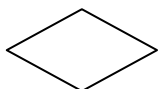
Nejčastěji používané symboly:



Počátek, konec



Zpracování, proces, činnost



Rozhodování

Při zhotovení diagramu je potřeba si jasně vymezit začátek a konec zkoumaného procesu, složitější procesy rozdělíme na dílčí, kvůli přehlednosti. V dalším kroku pomocí symbolů znázorníme návaznost jednotlivých kroků. Po sestavení návrhu následuje jeho přezkoumání.

Vývojové diagramy jsou často používány pro analýzu, návrh, dokumentaci nebo řízení procesu. [9]

2.6 Administrativa v systémech managementu jakosti

Pod pojmem dokument vidí Kunstová [6] listinný materiál, který může obsahovat text, obrázky, tabulky, grafy apod. Dokumenty by neměly být příliš rozsáhlé, duplicitní a podnik by je měl neustále aktualizovat. Autorka práce je názoru, že dokumenty mohou mít i elektronickou podobu.

Hlavním cílem dokumentace v managementu jakosti je usnadňovat práci zaměstnancům, a nikoliv ji ještě komplikovat a ztěžovat. Podnik by měl zdokumentovat celý systém řízení. Je potřeba popsat jednotlivé pracovní procesy a stanovit odpovědnost. Bez dobré dokumentace by nešlo v organizaci o řízení, ale o chaos. Podniková dokumentace je zárukou toho, že zaměstnanci pracují podle platných postupů a bude možné v případě potřeby dohledat důkazy o výsledcích jejich práce. Nevýhodou je, že vedení záznamů a dokumentace zvyšuje nároky na administrativu a papírování, ale v současné době mohou podniky vést dokumentaci v elektronické podobě za pomoci nejrozličnějších programů, díky kterým lze

zvládnout náročné požadavky, bez nutnosti zaměstnat další pracovníky. Převod listinných dokumentů do digitální podoby probíhá buď při vstupu informací do informačního systému (cílem je snížit oběh dokumentů po podniku), nebo ve fázi jejich uchování (náhrada listinného archivu za elektronický).[8]

Administrativní procesy výrazně ovlivňují nejen vnitropodnikové procesy. Pokud je špatně vedena může docházet k negativnímu ovlivňování chodu společnosti. Řešením může být zavedením tzv. **štíhlé administrativy**, která spočívá v nastolení pořádku, systému a zavedení standardů.[7] Štíhlá administrativa zahrnuje všechny aktivity, přispívající k tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka, ale i ty, které se přímo nepodílejí na tvorbě přidané hodnoty produktu, ale toto zásadně podporují. Hodnota pro zákazníka, tím je myšlena taková cena, kterou je ochoten zaplatit. Je usilováno o zkrácení času mezi zákazníkem a podnikem a eliminaci plýtvání v řetězci mezi nimi. Cílem štíhlé administrativy je vytvoření efektivně a stabilně fungujících procesů, které umožňují dosahovat vysoké produktivity, požadované kvality a maximálního výkonu administrativních činností v daném procesním čase. Snažíme se především odhalit a odstranit plýtvání. Klíčové je naučit se toto plýtvání vidět. [13]

Tab. 2.3 : 7 + 1 ztrát plýtvání v administrativě

1.	Nadbytek informací	Získávání nepotřebných dat; vytváření, distribuce a vyžadování nepotřebných dokumentů a informací, nepotřebné schůzky
2.	Zásoby	Shromažďování a zadržování dat, informací a dokumentů; nevhodný formát a místo archivovaných dat, informací a dokumentů; nadbytečné zásoby kancelářského a pomocného materiálu
3.	Tok informací (transport)	Komplikované informační toky, hodně komunikačních rozhraní, změny formátu a nevhodné formáty během přenosu informací (E mail, fax, papír atd.)
4.	Neefektivní výrobní postupy	Nejasné, špatně popsané a vizualizované pracovní postupy, nevyjasněné kompetence a zodpovědnosti; nevhodný HW a SW; nevhodné pracovní pomůcky; špatně nastavené komunikační kalendáře, dlouhé neefektivní porady, špatné pracovní prostředí
5.	Zbytečné činnosti	Hledání dat, informací, dokumentů a kancelářského materiálu, shánění chybějících informací či kolegů, které nelze dosáhnout, třídění nadbytečných informací, e-mailů, reklam atd., objasňování špatně zadaných, nejasných či matoucích úkolů atd.; zdvojení činností
6.	Čekání	Čekání na kolegy, rozhodnutí, informace a materiál; čekání na IT systémy a IT dostupnost
7.	Chyby	Chyby v dokumentech, chybná vstupní data, chyby při předávání dat, chybné informace, nesprávné dokumenty
8.	Nevyužití lidských schopností	Nevyužitá kreativita pracovníků, chybějící podpora při podávání ZN, nedostatek workshopů na zlepšování, málo benchmarkingových aktivit (výměna nejlepších řešení)

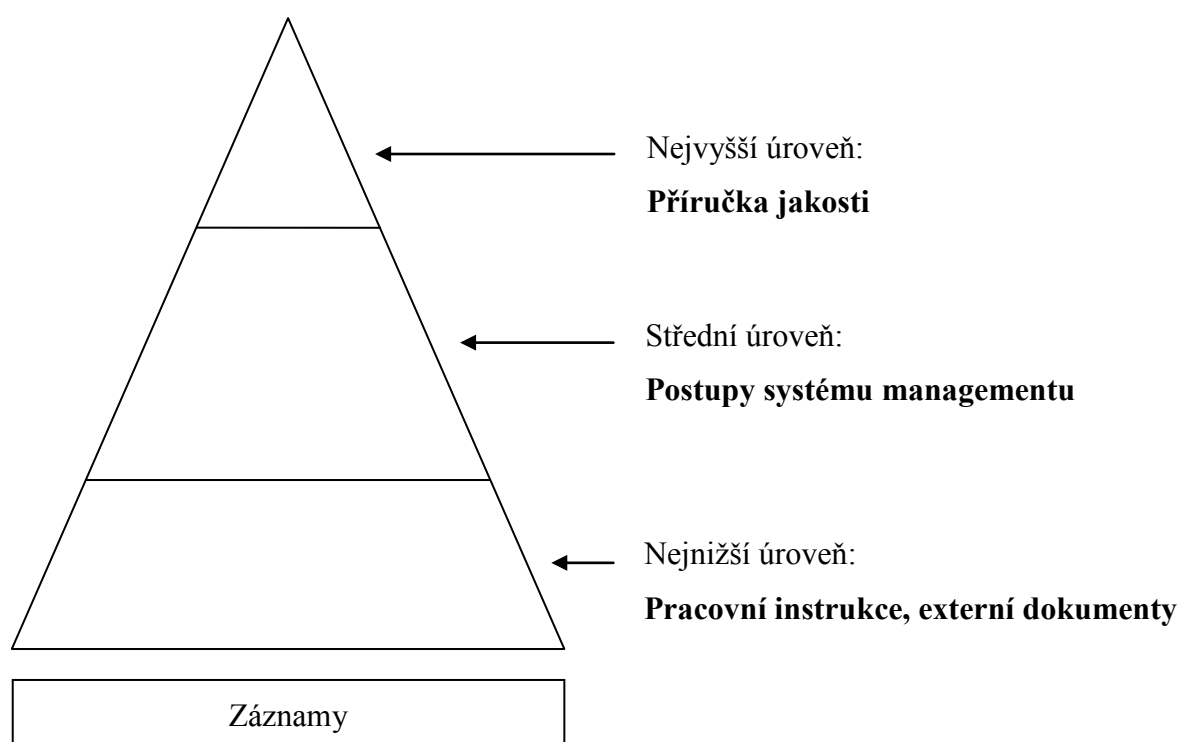
Zdroj: [7]

Dokumentace

Má-li být dokumentace účinná a napomáhat k řízení, organizace musí splňovat určité požadavky kladené na postup jejího zpracování, vydávání a uchování a dále na podobu dokumentace a její vnitřní strukturu.[5]

Řízenou dokumentaci členíme do dvou skupin a to na **interní dokumenty**, které byly vytvořeny zaměstnanci uvnitř podniku a **externí dokumenty** vytvořené mimo organizaci např. dodavateli. V podniku se mohou objevovat i dokumenty, které nepodléhají procesu řízení a nesplňují předem dané podmínky, jsou nazývané jako dokumenty neřízené. Cílem řízené dokumentace je docílit toho, aby měl při práci každý zaměstnanec k dispozici aktuální dokument.[12]

Obr. 2.4 : **Dokumentační pyramida**



Zdroj: [8]

Nejvyšší úroveň zahrnuje stěžejní dokumenty podniku, které určují základní postupy a odpovědnost. Musí být v souladu s cíli a politikou podniku.

Střední úroveň zahrnuje popisy jednotlivých procesů v podniku, které utvářejí management jakosti. Popisuje kdo, co, kdy a jak má dělat.

Na nejnižší úrovni se nacházejí detailní dokumenty, jako jsou pracovní instrukce a řada externích dokumentů, včetně zákonů, norem, vyhlášek atd.

Záznamy se pak od ostatních dokumentů v pyramidě odlišují. Obsahují informace o dosažených výsledcích, kdy porovnáváme, zda podnik dosáhl cílů, či nikoliv. Rozsah a charakter je dán legislativou a požadavky ze strany zákazníků. [8]

Podnik musí řídit záznamy, které slouží pro poskytování důkazů o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému managementu kvality. Musí dodržet postup pro identifikaci, ukládání, ochranu, uchování a nakládání se záznamy. Záznamy musí podnik udržovat trvale čitelné, snadno a rychle identifikovatelné a vyhledatelné. [14]

3. Charakteristika výrobního podniku KROK CZ, v.o.s.

3.1 Základní identifikační údaje podniku

Šaty dělají člověka, tak právě tímto mottem se řídí firma KROK CZ, v.o.s. Jedná se o rodinnou firmu, která vznikla v roce 1992 spojením firem Havran v.o.s. a KROK se záměrem účelově spojit výrobu v oblasti pracovních oděvů a rukavic s vlastní obchodní činností. KROK CZ je veřejnou obchodní společností, z čehož vyplývá, že majitelé ručí za případný neúspěch celým svým majetkem. Zpočátku to usnadnilo vytvoření společnosti a její fungování, je potřeba ale zmínit, že tehdy šlo o malou firmu pouze s několika zaměstnanci, nicméně při současné velikosti, obratu a riziku nelze považovat tuto právní formu jako příliš vhodnou variantu. Bylo by proto žádoucí uvažovat o sloučení KROK CZ, v.o.s. s KROK Hranice, s.r.o., která vznikla v roce 2002, ale nevykazuje žádnou činnost. Touto fúzí by se dosáhlo změny právní formy na společnost s ručením omezením, což by výrazně usnadnilo ručení majitelů a v případě krachu společnosti, k ochraně velkých ztrát na vlastním majetku.

Již od svého vzniku je řízena dvěma společníky – Antonínem Havranem a Ivanem Křístkem. Od roku 1995 se firma postupně přesouvá z Opatovic do nového sídla, které se nachází v Hranicích. K hlavní budově byl postupně přikoupen areál bývalé mlékárny a později také bývalá školka. Všechny budovy se nachází v těsné blízkosti v centru Hranic.

V současnosti se v těchto objektech nachází pracoviště, jako jsou: technologická příprava výroby, šicí dílny, stříhárna, sítotisk atd. Je zde umístěn také velkoobchodní sklad, z něhož je zboží distribuováno.

Na počátku provozování své činnosti se firma soustředila na výrobu a distribuci pracovních rukavic, postupně rozšiřovala svůj sortiment pracovních oděvů a ochranných pomůcek až do stávající podoby.

KROK CZ se v současné době zaměřuje na výrobu široké škály pracovního oblečení a ochranných pomůcek, jejichž hlavním úkolem je usnadnit práci, ochránit zdraví pracovníků před škodlivými vlivy pracovního prostředí a přitom vypadat dobře. V nabídce nalezneme výrobky tuzemské i zahraniční. Na všechny své produkty tiskne, nebo vyšívá loga pomocí vlastní moderní technologie. Zaměřuje se na rozvoj v oblasti služeb. Jednou z hlavních se stal pronájem pracovních oděvů a jejich kompletní údržba. Právě v tomto oboru firma vidí velký potenciál a chce jej v budoucnu rozvíjet.

Cílem podniku je udržení současné pozice na českém trhu mezi významnými výrobci a distributory pracovních oděvů a ochranných pomůcek. Samozřejmostí je neustálý rozvoj a zachování vysoké kvality výrobků a poskytovaných služeb. Systém kvality je certifikován dle norem ISO 9001.

Stěžejní činností jsou tyto tři pilíře:

- Kvalita (výrobků a poskytovaných služeb).
- Solidnost (komunikace a zájem o zákazníky).
- Know-how (využívání moderních technologií a postupů, inovace výrobního sortimentu, zvyšování kvalifikace a efektivní využívání zaměstnanců).

3.2 Organizační struktura

V podniku je využívána liniová organizační struktura. Na vrcholu jsou dva společníci, pod nimi se v jedné úrovni nachází 12 oddělení. Některé oddělení se člení až na šest dalších. Jejich číslování je důsledkem několika číselných systémů, které se postupem času měnily až do současné podoby. Organizační struktura firmy je znázorněna v **příloze č. 2**.

Každé oddělení má svého vedoucího, který má příbuzenské vazby na majitele firmy, což společníkům pomáhá k plné kontrole všech oblastí činnosti firmy. Pod něj spadá několik dělníků a technicko-hospodářských pracovníků, tento poměr je samozřejmě závislý na druhu pracoviště. Zajímavostí je, že na pozici vyššího managementu se poměrně často dostávají mladí lidé. „Sázka na mláď“ firmě zatím vychází a oddělení i pod vedením méně zkušených vedoucích fungují víceméně bez problémů.

Lidský kapitál je rozvíjen a zdokonalován pomocí různých školení a praxe. Zpravidla se jedná o školení interní. Všechna oddělení zaštitěna certifikátem ISO 9001 jsou samozřejmě školená v souvislosti s touto certifikací.

Při pohledu na organizační strukturu nás může zaujmout poměrně vysoký počet oddělení, která by se dala sloučit do jednoho, což by vedlo ke snížení nákladů (např. pracoviště Nákup výroby a Výroba). Je ale nutné brát v úvahu, že se jedná o rodinný podnik, což přináší určitá specifika. Jedním z nich může být potřeba najít vedoucí pozice pro uplatnění velkého počtu rodinných příslušníků, což vede k vysokému počtu oddělení a ne zcela efektivní organizační struktuře.

3.3 Řízení kvality

Řízení kvality je ve firmě věnována velká pozornost. V současné době je ve vrcholovém managementu vytvořena funkce Quality managera, díky níž je zabezpečen vysoký standard kvality. O tom svědčí i získání a následné obhájení certifikátu ISO 9001 u společnosti Dekra Certification GmbH. Více než 80 % obratu je zajišťováno velkoobchodním prodejem, certifikace ISO 9001 se proto v první řadě soustřeďovala na oddělení spojená s touto činností. I když výrobní oddělení tento certifikát nemají, po vyrobení každého výrobku je vystavena příjemka na sklad. Každý výrobek tedy před dodáním zákazníkovi projde certifikovanou oblastí a kvalita je tak zaručena. Vedení na firmu navíc pohlíží jako na celek, principy řízení kvality jsou tak požadovány po všech odděleních, bez ohledu na to, zda ISO 9001 mají či ne.

Dle norem „ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu jakosti – Požadavky“ a „ČSN EN ISO 9004 – Směrnice pro zlepšování výkonnosti“ je zpracován dokument Příručka jakosti, který podrobně rozpracovává přístupy k řízení jakosti.

K udržení nasazené laťky v oblasti kvality slouží také interní a externí audity. Externí audity provádějí zaměstnanci společnosti Dekra Certification GmbH, kteří kontrolují, zda jsou dodržovány pravidla certifikátu ISO 9001.

3.4 Specifické přednosti podniku

Hlavní předností podniku je jeho široký sortiment nabízených produktů a služeb s možností vyrobit či nechat dodat na zákaznicko přání téměř cokoliv. Tato přednost je nejvíce patrná u atypických velikostí pracovních oděvů, které část firem na trhu nemá možnost vyrobit či dodávat. Tato konkurenční výhoda dává firmě náskok hlavně před menšími společnostmi v oboru, podporuje ale také její pozici u zákazníků, kteří vidí, že KROK CZ je schopný plně vyhovět všem jejich požadavkům.

Velmi silnou stránkou je i strojní a technologická výbava. Její úroveň je stabilně držena vysoko. Firma se snaží strojní výbavu průběžně obměňovat a nahrazovat staré stroje novými. Dbá také na to, aby si většinu činností mohla vykonávat sama ve vlastní režii a nemusela za ni platit žádnému dalšímu subjektu. Investice do rozšiřování výrobních technologií, ale také například logistiky jsou proto samozřejmostí.

Dobré jméno si firma získává také zaměstnáváním osob zdravotně postižených. Díky jejich velkému počtu je poskytovatelem náhradního plnění, což ji zlepšuje pozici při

výběrových řízeních a usnadňuje získávání zakázek. Zaměstnávání těchto lidí, kteří jsou na pracovním trhu značně znevýhodněni, slouží také k výraznému zlepšení image firmy v očích veřejnosti.

Poslední velkou předností je orientace na poskytování pronájmu oděvů s kompletním servisem. Tato služba je velmi žádaná hlavně mezi velkými společnostmi, což firmě pomáhá získávat významné zákazníky. KROK CZ si je vědom velkého potenciálu této služby, a proto ji neustále rozvíjí a snaží se hledat stále nové a lepší cesty k uspokojování zákaznických potřeb.

Společně s pracovníky podniku byla provedena **SWOT analýza**, která je uvedena v **příloze č. 3**. Jednotlivé faktory ovlivňující podnik jsou ohodnoceny na stupnici 1-10. Z ní vyplynulo, že proces dokumentace patří ke klíčovým slabým stránkám podniku vyžadující zlepšení a z tohoto důvodu se bude ubírat bakalářská práce právě tímto směrem.

3.5 Zákazníci

Na závěr této kapitoly práce je vhodné říci něco k samotným zákazníkům společnosti, kteří rozhodují o existenci podniku na trhu. Hlavními zákazníky jsou tuzemské firmy, několik významných se však nachází i na Slovensku (např. Faurecia, Kia). Tržby firmy jsou rozloženy mezi velký počet zákazníků. Každý z nich má na celkovém obratu poměrně malý podíl. Firma tak není závislá jen na jednom či několika málo zákaznících. Níže uvedená tabulka (3.1) uvádí přehled vybraných zákazníků. Jak je vidět, hodnoty jsou poměrně malé. Je však nutné vzít v potaz, že v tabulce jsou znázorněna procenta z obratu, nikoliv marže. Firma s nejvyšším číslem tak ani zdaleka nemusí být pro KROK CZ nejvýnosnější.

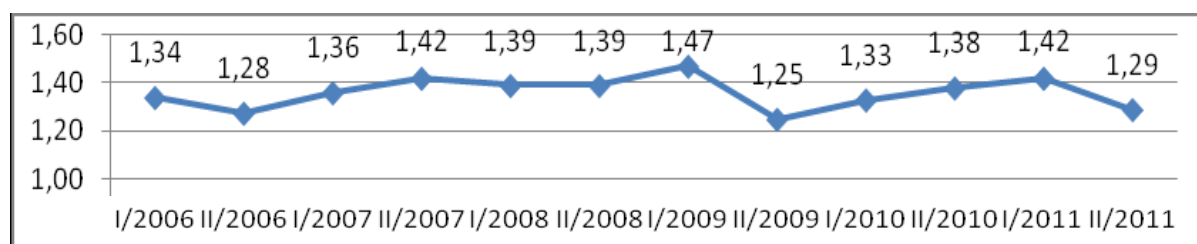
Tab. 3.1 – Procentní podíl na celkové obratu vybraných zákazníků

Zákazník	Procentní podíl na celkovém obratu
ArcelorMittal	4,39
Hyundai Motor Manufacturing Czech, s.r.o.	5,68
Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech, s.r.o.	6,03

Zdroj: Interní statistiky KROK CZ, v.o.s.

Následující graf (3.2) znázorňuje spokojenost zákazníků v posledních 5 letech. Výzkumy spokojenosti zákazníků provádí firma pravidelně 2 x ročně, respondenty jsou zákazníci s roční tržbou nad 500 000 Kč bez DPH. Hodnocení je známkové (1 – nejlepší, 3 – nejhorší). Měřeným kritériem je spokojenost zákazníků s kvalitou výrobků a služeb. I přes občasné kolísání se dá říct, že v dlouhodobém pohledu se mírně zlepšila.

Graf 3.2 : Spokojenost zákazníků s kvalitou výrobků a služeb



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních statistik KROK CZ, v.o.s.

Jiné aspekty spokojenosti zákazníků jsou zobrazeny v příloze č. 4.

4. Interpretace výsledků analýzy a návrhy na zlepšení procesu

Analýza bude probíhat na základě popisu starého a nového podpůrného procesu. Ten se skládá z dílčích činností, na které analýza zaměří.

KROK CZ, v.o.s. využívá procesního řízení. Vedení chce dosáhnout co nejvyšší efektivity podnikových procesů, ale uvědomuje si, že tady jde o náročnou a dlouhodobou záležitost, během které bude docházet k neustálému hodnocení jednotlivých procesů a jejich optimalizaci.

Úkolem bude zlepšit procesy v nevýrobní sféře podniku, tedy půjde o činnosti zejména v oblasti administrativy nikoliv výroby. Obecně se budeme zabývat procesem, který nastane při vyslovení přání zákazníka až po jeho uspokojení. Na základě průzkumů a zjištění slabý míst v organizaci především u oběhu dokladů v oblasti poptávkového řízení, se zaměříme na oběh objednávek. Představa byla konzultována s vedením společnosti a zainteresovanými pracovníky.

4.1 Popis současného stavu procesů

V této části práce bude popsáno, jak procesy probíhají v podniku v současnosti, jejich vzájemná návaznost, vliv a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců za jejich realizaci. Během praktického zpracování bakalářské práce ve firmě KROK CZ, v.o.s. bylo nutno pochopit průběh a návaznosti jednotlivých procesů a komunikovat s účastníky procesu, kteří jsou do něho přímo či nepřímo zapojeni. Kladením vhodných otázek, byla zjišťována slabá místa v procesu, které budou předmětem zlepšování.

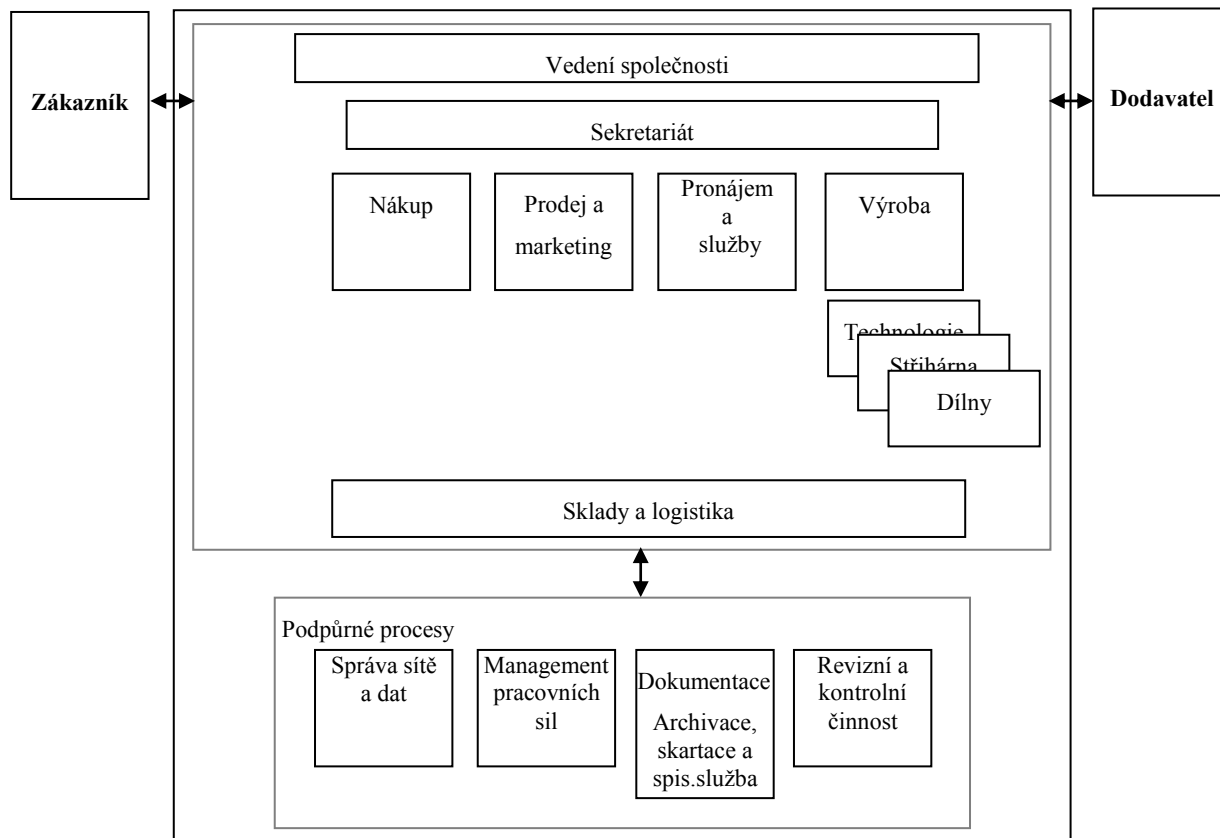
Byly použity otázky typu:

- Co je náplní Vaší práce?
- Jak dlouho konkrétní činnost provádíte?
- Dokumenty, které ke své práci potřebujete a jaký je jejich koloběh po podniku?
- Jak probíhá spolupráce jednotlivých pracovníků?
- Jak jste spokojeni s dosavadním systémem?

Jednotlivé odpovědi byly zaznamenávány a na jejich základě utvořena představa o průběhu procesu. Následně byly pečlivě prostudovány dokumenty, které procesem prochází nebo v něm vznikají. Mnoho informací bylo získáno z vnitropodnikových směrnic.

Obr. 4.1 - **Procesní model společnosti KROK CZ, v.o.s. :**

V modelu jsou procesy rozčleněny na hlavní a podpůrné.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného procesního modelu, byly vybrány k podrobnému popisu pouze ty procesy, které souvisejí se zadáním bakalářské práce. Další již nejsou rozebírány.

4.1.1 Hlavní procesy

Řadí se sem podnikatelské aktivity, které uspokojují potřeby a přání zákazníka. Jedná se o procesy, které vytvářejí výstupy na základě požadavků externího zákazníka. Téma, kterým se bude práce zabývat, spadá do oblasti prodej a marketing. V následující tabulce bude tato oblast rozebrána podrobněji.

Tab. 4.1 - **Prodej a Marketing**

Majitel procesu	Vedoucí oddělení a prodeje.		
Účel	Příjem a zpracování požadavků zákazníka k jeho naprosté spokojenosti, tj. umět rychle a odborně reagovat na široké spektrum zákaznických požadavků.		
Vstupy	Poptávka Objednávka Stav skladu (zboží na skladě)	Výstupy	Nabídka Potvrzení objednávky Přezkoumaná objednávka
Předchůdci	P1 - NÁKUP (oddělení nákupu)	Následníci	P3 Sklady a logistika (VsaL)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních směrnic podniku

Úkoly:

- Průběžně aktualizovat sortiment nabízeného zboží na webu i firemním katalogu
- Aktivně se zabývat cenotvorbou – aktualizovat ceník společnosti (min. 2x ročně)
- Zabezpečit trvalý nárůst tržeb, vždy v porovnání se stejným obdobím předešlého roku nebo měsíčně
- Trvale navyšovat počet sledovaných zákazníků – přidělení odpovědnosti za realizaci obchodu některému ze zaměstnanců svého oddělení
- Provádět pravidelné pololetní písemné hodnocení spokojenosti zákazníků
- Zvýšení aktivity na teritoriu Moravy
- V případě nedostatku zboží upřednostnit v prodeji společnost, která je zařazená podle obrátu do kategorie sledovaných (roční obrát $\geq 1\,000\,000,-$ Kč)
- Včasné roční plánování marketingových aktivit s vyhodnocováním dle potřeby – aktivní politika se zaměřením na akční výprodeje, novinky, značku KROK a jméno firmy.

4.1.2 Podpůrné procesy

Procesy, které umožňují existenci hlavních procesů. Musí být prováděny stejně kvalitně jako hlavní procesy, protože se taktéž podílejí na kvalitě výstupu.

KROK CZ, v.o.s. používá vnitřní směrnice jako motivační nástroj, podle kterého se řídí i systém odměn či postihů za zakázky. Např. obchodník má v předpisech stanoven minimální obrat, který musí za měsíc dosáhnout. Z toho vyplývá, že výkonnost podniku je dána dodáním zakázek. S ohledem na zaměření bakalářské práce nyní bude představen proces řízení dokumentů a záznamů.

Tab. 4.2 - **Řízení dokumentů a záznamů**

Majitel procesu	Manager jakosti.
Vstupy do procesu	Požadavek na dokument, záznam.
Výstupy z procesu	Řízená dokumentace a záznamy na všech potřebných místech.
Zdroje	Lidské: administrativní pracovník. Finanční: náklady na řízení dokumentace. Technické: výpočetní technika, potřebný software.
Parametry (monitorování a měření)	Počet nedostatků stanovených při auditech na proces řízení dokumentů a záznamů
Zlepšování	Zjednodušení a přehlednost dokumentace. V maximální míře převedení záznamů do elektronické podoby.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních směrnic podniku

I. Řízení dokumentace – vývojový diagram tohoto procesu je zobrazen v **příloze č.7.**

a) Vypracování návrhu

Každý zaměstnanec společnosti může vznést požadavek na změnu stávajícího dokumentu, nebo na vypracování dokumentu nového. Požadavek na změnu předá zpracovateli dokumentu v písemné formě s odůvodněním změny, ten pak rozhodne, zda změnu zapracuje nebo nikoliv.

b) Připomínkování dokumentů

Řízená dokumentace prochází vždy připomínkovým řízením. Dokument, nebo jeho nové vydání, zpracovatel zveřejní ve sdílené složce v PC a informuje ostatní o změně a o termínu projednání připomínek. Všechny dokumenty pak musí ohodnotit majitelé podniku a manager jakosti.

c) Posouzení připomínek

Připomínky od posuzovatelů zpracovatel následně zpracuje do dokumentu. Takto doplněný dokument je pak předán majiteli podniku ke schválení.

d) Schválení

Doba mezi schválením a nabytím účinnosti musí umožnit všem zainteresovaným uživatelům, aby se s dokumentem dostatečně seznámili. Záznamem o schválení je podpis na titulní straně dokumentu.

e) Vydání a distribuce

Aktuální dokumentace je pracovníkům přístupná v PC. Tato dokumentace je vždy aktuální, za její aktualizaci odpovídá manager jakosti.

f) Používání

Uživatelé musí mít všechny přidělené řízené dokumenty pohotově k dispozici a musí je používat a skladovat takovým způsobem, aby zamezili jejich poškození nebo ztrátě. Přímí nadřízení uživatelů odpovídají za seznámení uživatelů s řízenou dokumentací.

g) Přezkoumání způsobilosti dokumentace

Podnětem pro přezkoumání dokumentace integrovaného systému jsou zejména:

- změny legislativních požadavků,
- změny organizační struktury společnosti, nově poskytované služby,
- zprávy z auditů externích, prováděných certifikačním orgánem nebo zákazníkem,
- opatření k nápravě a preventivní opatření,
- podněty od pracovníků na zlepšení systému atd.

Přezkoumáním způsobilosti řízeného dokumentu se rozumí ověření, zda dokument vyhovuje požadavkům legislativy a praxe. Doba přezkoumání způsobilosti nesmí překročit 1 rok.

h) Změna dokumentu

Zpracovatel dokumentu je odpovědný po zjištění nedostatků při přezkoumání, nebo po návrhu na změnu dokumentu za provedení změny.

II. Řízení záznamů

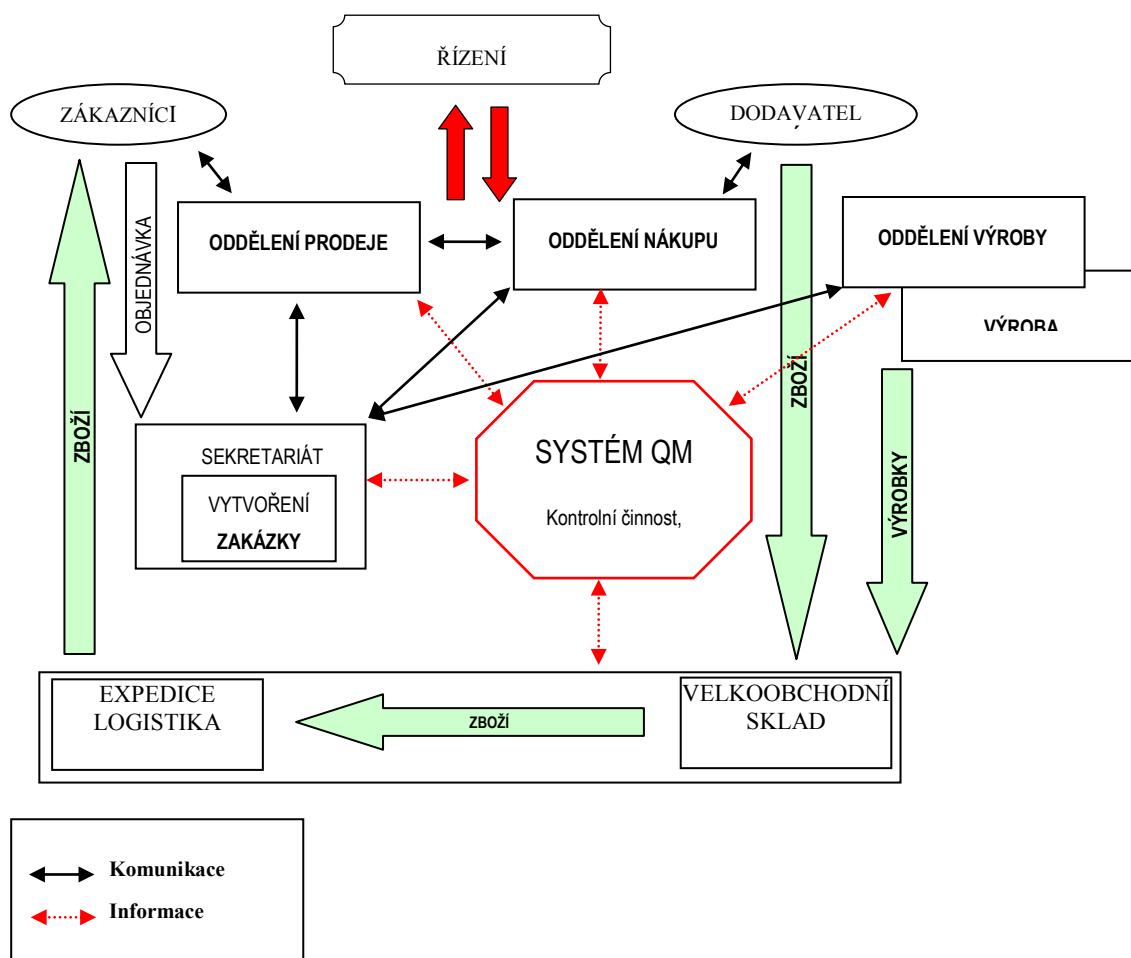
Seznam používaných záznamů společnosti je uveden v PC. Za aktualizaci tohoto seznamu je odpovědný manager jakosti.

V tomto seznamu je uvedeno pořadové číslo záznamu, jeho název a pokud je pro záznam používán formulář je zde uvedeno jeho číslo. Odpovědné osoby jsou povinni pro stanovené záznamy používat předepsané formuláře. Platné verze formulářů jsou uvedeny v PC ve složce „vzory formulářů“.

III. Tok informací a zboží mezi útvary společnosti

V této části si ukážeme vizuální průběh toku informací. Z obrázku (4.2) vyplývá, že všechny činnosti v podniku je potřeba monitorovat. Za to zodpovídá management kvality. Na základě výsledků se vede řízení o neshodě, nápravná opatření a postih případného viníka. Díky stanovenému systému a směrnic můžeme určit odchylky. Šipky v grafu značí tok informací a vzájemnou komunikaci.

Obr. 4.2 – Tok informací a zboží mezi jednotlivými útvary firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

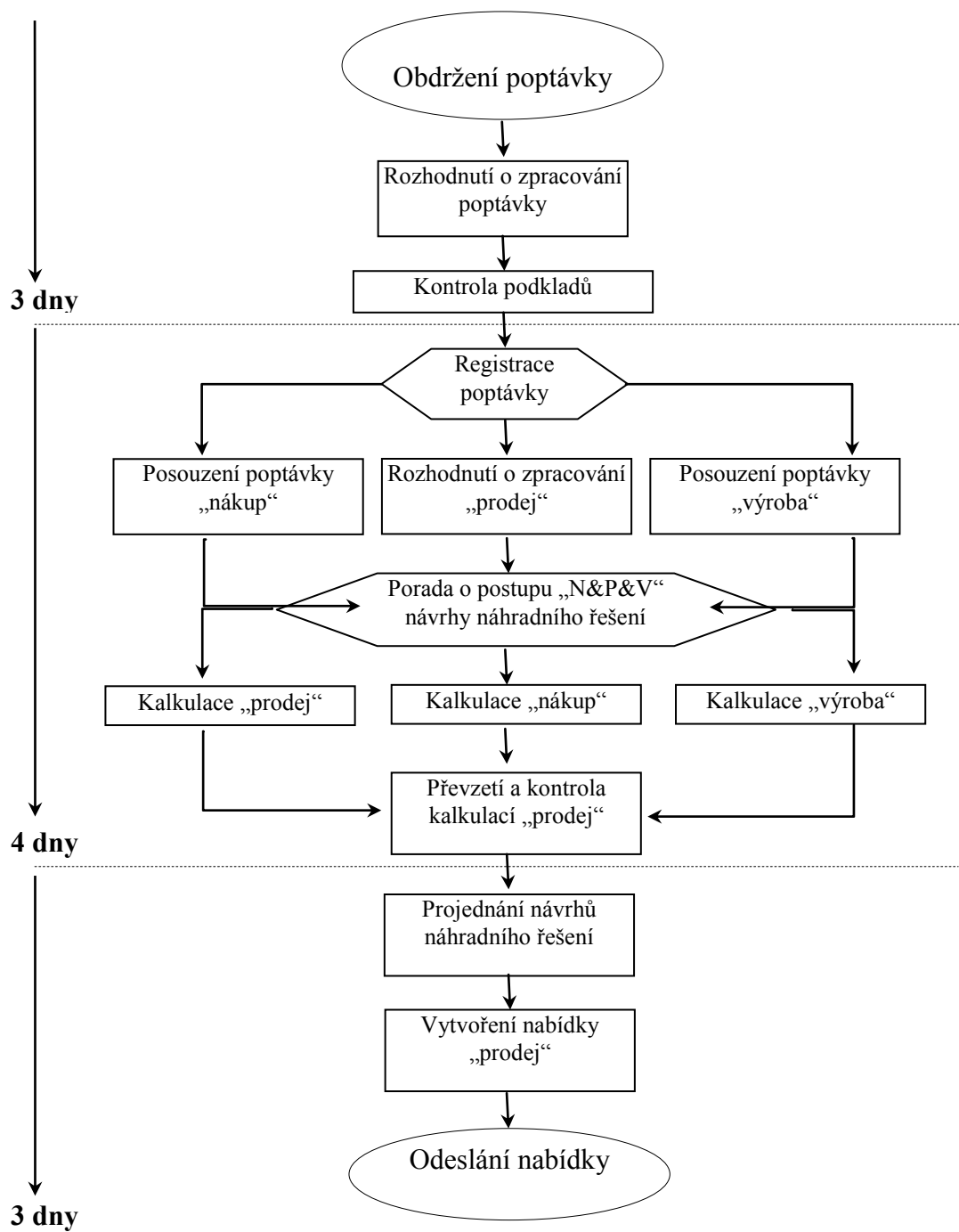
4.2 Poptávkové a nabídkové řízení

Na základě výše uvedených informací se autorka zaměří na jedno z problémových míst v procesu, kterým je poměrně dlouhá doba odezvy společnosti na poptávku od zákazníka a v souvislosti s tím, také vytvoření nabídkových aktivit.

4.2.1 Současný stav poptávkového a nabídkového řízení

Ve vývojovém diagramu (obr. 4.3) je zobrazeno, jak doposud v podniku tento proces probíhá.

Obr. 4.3 – Současný stav poptávkového a nabídkového řízení s časovou osou



Zdroj: Vlastní zpracování

Poptávka je prvotní vyjádření zájmu o výrobek nebo zboží na základě ústní nebo písemné domluvy. Poptávkové a nabídkové řízení předchází objednávce. V této fázi procesu ještě není zcela zřetelné, zda vůbec bude zakázka realizována.

Časová osa je založena na časové náročnosti dílčích činností procesu. Výsledky jsou zobrazeny v **příloze č. 5**. Úkolem bude zkrátit stávající stav alespoň o 2 dny z původních 10 dnů. Toho lze dosáhnout zejména eliminací či redukcí prostojů, čekání a činností nepřidávající hodnotu procesu.

Zkrácení doby odezvy na poptávku

Bylo apelováno na podnik, aby si uvědomil, co vše může ztratit tím, že na poptávku reaguje příliš pomalu. Díky vysoké konkurenci, je pravděpodobné, že v případě dlouhého čekání, nás rychlejší konkurenti předběhnou. Důležitou roli zde hrají samotní pracovníci, kteří na poptávku reagují vytvořením nabídky. V případě, že je proces špatně nastaven, plýtvají pracovníci časem v případě posuzování a vytváření nabídek, ale také vznikají zbytečné náklady, jako jsou např. mzdové náklady, náklady na zpracování, poštu, archivaci atd. Časové prodlevy, které byly vypořádovány, pocházely zejména z neustálého čekání na potřebné informace či dokumenty, nemožnost najít potřebné informace jak v archivu, tak na svém pracovišti, kde převládá chaos. Některé dokumenty navíc nejsou v elektronické podobě. Další z důvodů je zařazení činností nepřidávajících hodnotu do procesu, jako jsou neustálé kontroly a kontrolní podpisy, porady apod.

Z vývojového diagramu s časovou osou vyplývá, že maximální čas na vytvoření nabídky by mohl trvat 10 dní. Záměrně je uvedena neurčitost, protože je důležité si uvědomit, že měřit čas poptávkového řízení, kdy se požadavky liší z hlediska nároků i objemu, je tento čas zcela irelevantní. Vycházíme tedy z průměrných hodnot, jde nám zejména o nalezení úzkých míst a zefektivnění jejich průchodnosti. Z tabulky časové náročnosti dílčích činností uvedené v **příloze č. 5**, vyplývá, že stávající proces trvá 2 880 minut, převedeno na hodiny - 48 hod., což při pracovní době 8 hod. denně vychází na 6 pracovních dní. Z vývojového diagramu je zřejmé, že proces trvá 10 dní. Z toho plyne, že 4 dny, tedy 32 hod ztrát je způsobeno z důvodu např. přerušování práce, čekání, prostojů, nepřítomnost pracovníků atd. Tento čas se zároveň stává naší příležitostí pro zrychlení toku dokladů po organizaci.

Byly zjištěny následující důvody, proč dochází ke zpoždění nabídek:

- Není správně stanovena důležitost jednotlivých zákazníků a pak dochází k tomu, že příliš mnoho času se stráví nad méně významnými poptávkami a ty významné čekají ve frontě na vyřízení.
- Řešení detailů v úvodní poptávce, které by šlo vyřešit později.
- Některé poptávky by měli vyřazovat rovnou samotní obchodníci, na základě svých zkušeností.
- Jednotliví pracovníci vnímají, že jejich práce je ukončena v momentě, kdy doplnili údaje, a nikoliv v okamžik doručení na další krok procesu, díky tomu pak dochází k situaci, že některé nabídky leží i několik dní na stole příslušného pracovníka.
- V pracovní době je příliš mnoho podnětů vyrušujících pracovníky od jejich práce.
- V poptávkových složkách často chybí potřebné informace, které se následně musí dohledávat.

Jistě by mohl tento seznam zpoždění administrativních procesů pokračovat, ale zde jsou vyjmenovány, ty z autorčina pohledu nejvíce problematické.

Popis jednotlivých kroků poptávkového a nabídkového řízení:

a) Obdržení poptávky

Společnost obdrží poptávku od zákazníka:

- telefonicky,
- faxem,
- mailem,
- poštou.

O její realizaci rozhodne vedoucí prodeje nebo jeho nadřízený v případě velkých zakázek. Je důležitá neustálá komunikace mezi vedoucím prodeje a nákupem.

Oddělení prodeje v součinnosti s oddělením výroby, nákupu a vedoucím skladu a logistiky posoudí, zda je možné pohledávku uspokojit, na základě:

- Dostatečné zásoby zboží, výrobků na skladě.
- Dostupností požadovaného druhu materiálu, zboží.
- Dopravy.
- Realizovatelnost termínu dodání.
- Ceny.

b) Rozhodnutí o zpracování poptávky

Pokud poptávku není možno uspokojit celou nebo její část, odpovědný zaměstnanec (referent) vyjedná se zákazníkem možnost jiného způsobu dodání (jiné zboží, rozdělení dodávky, pozdější objednání, rezervace). Je využívána kooperace s jinými specializovanými podniky. Pokud zákazník odmítne za nových podmínek na objednávce trvat, proces zde končí.

V případě zájmu zákazníka je dohodnut termín dodání a ceny – toto zabezpečí odpovědný referent.

c) Kontrola podkladů

Referent obchodu přezkoumá poptávku tak, aby měla všechny potřebné náležitosti, které vedení KROKU CZ, v.o.s. požaduje. Kladný výsledek přezkoumání poptávky se projeví tím, že se z požadavků utvoří objednávka.

d) Registrace poptávky

Ve firmě se zhodnotí priorita objednávky, přidělí se ji identifikační číslo a příslušný pracovník, nebo více pracovníků podle velikosti objednávky, kteří se ji budou zabývat.

e) Rozhodnutí o zpracování

V následujícím kroku se ujímají objednávky referenti oddělení nákupu, prodeje a výroby, kteří se vyjádří k termínům expedice a cenám.

f) Porada o postupu nákupu, prodeje a výroby, návrhy náhradního řešení

Porady se zúčastní majitelé společnosti a vedoucí zainteresovaných oddělení. Porady probíhají dvakrát týdně a kromě toho jsou i mimořádné porady. Zde předkládají výsledky své činnosti a řeší se případné problémy v návaznosti na předchozí poradou.

Musí předložit stav, ve kterém se nachází jednotlivé zakázky a zda dojde k dodržení termínu předání, který je uveden v objednávkách.

Náhradní řešení je nalezení produktu, který se nejvíce přibližuje požadavkům zákazníka, např. stejný materiál a funkčnost, ale jiná barva či vzhled.

g) Kalkulace

Na základě poptávky vytvoří cenovou nabídku kalkulant. Z ekonomických, organizačních a technických důvodů ne každá poptávka je proveditelná.

h) Projednání návrhu náhrad

V této fázi už jen dochází k odsouhlasení náhradního řešení se samotným odběratelem.

i) Vytvoření nabídky

Nabídku vytvořenou obchodním referentem koordinuje a přezkoumává vedoucí oddělení prodeje. Tu následně předloží k podpisu majiteli společnosti. Zpravidla se nabídka vyhotovuje ve dvou výtiscích. Oba podepsané výtisky převezme sekretářka společnosti a jeden ponechá ve společnosti, zatímco druhý putuje k zákazníkovi.

j) Odeslání nabídky

Nabídka je odeslána doporučenou poštou nebo osobně je předána zákazníkovi k odsouhlasení.

4.2.2 Návrh nového procesu poptávkového a nabídkového řízení

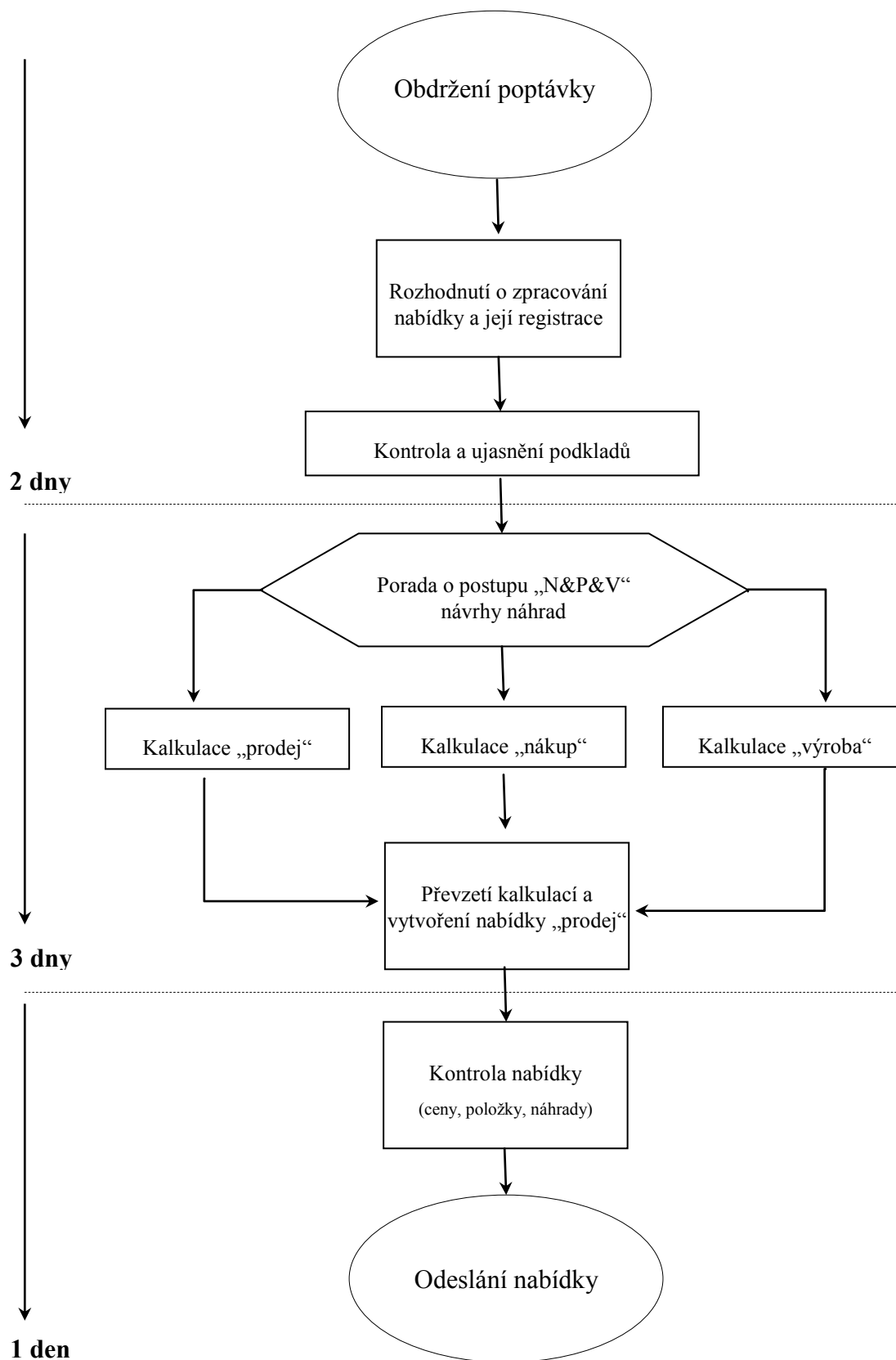
Na základě výše uvedených slabých míst procesu, došlo k návrhu nového procesu, který je zobrazen ve vývojovém diagramu (obr. 4.4), ve kterém dojde ke zrychlení procesu a časovým úsporám. Návrh vychází z teoretických poznatků uvedených v 2. kapitole bakalářské práce.

Mezi hlavní cíle nového procesu patří eliminace či redukce činností nepřidávající hodnotu, zjednodušení činností, zamezení plýtvání času, pracovníků i peněz - tzn. celkově zrychlit proces o 2 dny. Nový proces bude lépe využívat informační systém organizace a dostupné programy, které nám pomohou proces zpřehlednit a urychlit. Nápady a připomínky

byly při týmové diskuzi zaznamenávány a na jejich základě byl pak sestaven nový vývojový diagram, ve kterém je nový proces zobrazen. Návrhy doporučených změn, byly posouzeny pracovníky firmy při týmové diskuzi.

Celý proces by šlo koncipovat ještě efektivněji, ale je důležité zmínit, že byl navržen s ohledem na průchodnost tak, aby ho schválilo vedení podniku. Ne vždy je v praxi nejvhodnější zavádět tu nejlepší (optimální) variantu. Její zavedení do praxe je zpravidla složité. Organizace se může při zavádění změn setkat s nepochopením zaměstnanců a jejich negativním přístupem ke změně. I méně dokonalá varianta přinese podniku zpravidla finanční i jiný prospěch a po adaptaci na dílčí změnu může podnik přistoupit k revolučnějšímu řešení.

Obr. 4.4 – Nový proces nabídkového a poptávkového řízení s časovou osou



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve vývojovém diagramu – návrhu nového procesu poprávky, bylo zobrazeno na časové ose, že proces probíhá cca. 6 pracovních dní. To je téměř o polovinu nižší časová náročnost oproti předešlému procesu, který trval 10 dní. Tato doba ale zahrnuje i čas ztrát, čekání a plýtvání. Z tabulky (viz. příloha č. 6) vychází časová náročnost jednotlivých činností na 2270 min., necelých 38 hodin, tedy téměř 5 pracovních dní. Z toho je zřejmé, že jeden pracovní den zabere činnosti nepřidávající hodnotu procesu, jako jsou již zmíněné prostoje a čekání. Nový návrh procesu umožní podniku reagovat rychleji na poptávku, díky zkrácení této doby oproti stávajícímu procesu až o 4 dny.

Cílem bylo, zkrátit proces o 2 pracovní dny což v konečné fázi bylo splněno i s určitou rezervou (vůči variabilitě procesu).

Došlo k vyloučení činností, které se jevily jako zbytečné. Některé činnosti byly sloučeny, např. registrace poptávky byla sloučena s krokem rozhodnutí o realizaci samotné poptávky. K časové úspoře dojde taky při vyloučení opakovaných kontrol a porad. Porady již nebudou probíhat třikrát týdně ale pouze jednou a v případě nutnosti bude svolána mimořádná porada, které se účastní jen pracovníci, kterých se daný problém bude týkat. Dalším přínosem bude, že v případě opakované poptávky se zkontroluje pouze platnost cenové kalkulace a nemusí být tak prováděna opakovaně.

Popis nového poptávkového řízení

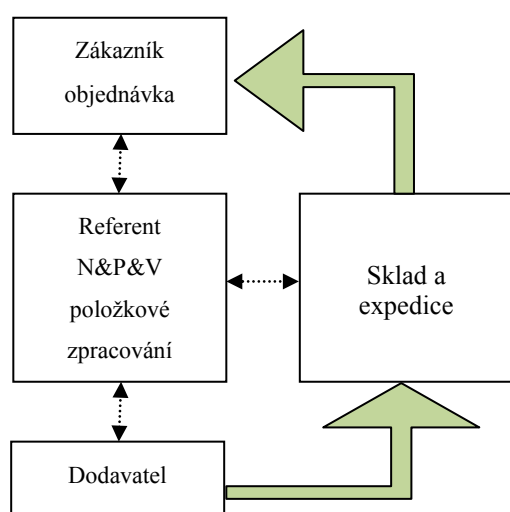
Poptávku obdrží vedoucí oddělení prodeje, který rozhodne o její realizaci. V následujícím kroku bude rozhodnuto, zda je v možnostech podniku zakázku provést či nikoliv a zároveň dojde k její registraci – tu provádí obchodní referent, stejně jako následující krok. Proveďte se porovnání ceny s objednaným množstvím a prověřte se, zda je termín dodání reálný v závislosti na výrobní kapacitě a dostupnosti zboží. Všechny podklady jsou zkontrolovány a předány k projednání a návrhu postupu vedoucím příslušných oddělení, kteří zkontaktují své dodavatele a provedou potřebné kalkulace. Nedochozí již k opakované kontrole kalkulací, činnosti, která se jevila jako zcela nadbytečná, protože vše kontroloval vedoucí prodeje (zadavatel), který nemá takový přehled např. o oddělení výroby, a tak těžko mohl do hloubky posoudit její správnost. V těchto krocích se podařilo najít největší úsporu času a zkrátit tak stávající proces více než o 2 požadované dny. Na závěr procesu je vytvořena samotná nabídka, která se obratem elektronicky, nebo faxem odesílá zákazníkovi.

4.3 Popis procesu objednávka

Nyní zaměříme pozornost na to, aby nemusely být hlavní a vedlejší procesy zlepšovány na základě výše uvedených faktů ručně, ale dojde k návrhu automatizování. Vzhledem k technickým možnostem, které přináší doba i vybavení společnosti KROK CZ, v.o.s. se jeví proces, kdy velká část dokumentace je realizována v papírové podobě, jako zastaralý a nepraktický. Je důležité si uvědomit, že ne vždy jsou všichni pracovníci na pracovišti a v ten okamžik nastává problém v případě dohledání potřebné dokumentace, která je navíc vyplněna ručně, a tak může být v mnoha případech i nečitelná. Při zjištění tohoto faktu, byla na poradě vedení nastíněna situace, jak to v jiných podnicích může fungovat a jaký prospěch, jak finanční, tak časový by jim to přineslo. Proto autorka za podpory správce sítě a manažera kvality přináší návrh na zlepšení. Tento návrh bude využívat elektronický systém workflow, společně se zřízením nového oddělení sekretariát, které bude vyřizovat požadavky zákazníků. Těmito prostředky dosáhneme zpřehlednění procesu, čímž dojde opět k časové úspoře.

Nyní budou návrhy aplikovány na proces „objednávka“, kdy nám přijdou jasné požadavky od zákazníka. Zpravidla se jedná o opakovanou činnost, takže efekt zlepšení se využije. Současný stav je zobrazen v následujícím obrázku (4.5).

Obr. 4.5 – Současný stav procesu „objednávka“



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Popis současného stavu procesu – objednávka

Zákazník pošle objednávku, která musí být vždy písemná, na požadované zboží nebo výrobek¹. Zde nastává hned první problém, protože tuto objednávku převezme kdokoli z administrativních pracovníků. Veškerá tato komunikace je ve správně řízené organizaci směřována na odpovědné pracoviště či zaměstnance, které je předem dané tak, aby nedocházelo k situacím, že objednávka se někde ztratí, nebo založí a nedochází k jejímu vyřízení. Objednávku musí umět přijmout kdokoli a následně předat odpovědnému pracovníkovi. Objednávka se vyřizuje na základě řízené dokumentace – formuláře (tzv. telefonické objednávky), kterou má k dispozici každý pracovník a musí ho umět řádně vyplnit (viz. **příloha č. 1**). Po vyplnění se originální objednávka založí do obchodní složky a kopie předá obchodnímu úseku k navstupování jednotlivých položek. Příslušný referent posoudí, zda objednávka obsahuje zejména údaje o:

- množství,
- sortimentu,
- termínu a způsobu dodání,
- balení zboží.

Musí být přezkoumána co do úplnosti požadovaných údajů.

Pak tato objednávka koluje po příslušných pracovnících a každý u komodity, kterou má na starost odškrkne, že daný úkon realizoval. Dochází zde k obrovským časovým prodlevám, ztrácí se pojem o čase, jak dlouho je objednávka v oběhu po organizaci anebo kde se založila a u kterého pracovníka skončila, kdo je za ni zodpovědný.

Problém byl zejména u nesprávně vedeného číselníku organizací a situace, kdy nebyl určen odpovědný pracovník, ale do systému zadávali údaje všichni. Údaje byly do IS zadávány nesystémově a duplicitně.

Další z velkých problémů nastával při expedici ze skladu podniku. Objednávky nebyly kontrolovány, a tak docházelo k tomu, že byl chybný počet nebo druh zboží (výrobků) vyvezen z podniku. Je třeba si uvědomit, že řešení těchto reklamací, přináší podniku vysoké náklady a špatné jméno u zákazníků. Na konci procesu jsou dodací listy, podepsané odběratelem předány účetní podniku.

¹ Podnik se zabývá výrobou a velkoobchodním prodejem zboží

Hlavní je, aby si společnost uvědomila, že řešením podniku není nákup drahého informačního systému, když ho neumí vést a zadávají se tam nesprávné informace. Práce s databázemi musí být řízeným procesem a měla by být realizována zaškoleným pracovníkem.

Identifikace slabých stránek vybraného procesu

Z předešlé kapitoly vyplývá, že uvedený proces má následující slabé stránky:

a) fyzický oběh dokumentů

Většina dokumentů prochází firmou v papírové podobě. Tento stav přináší řadu problémů zejména v případech, kdy je potřeba zjistit, kde se daný dokument nachází, anebo sledování v jaké fázi zhotovení momentálně je.

b) změny dokumentů

U většiny dokumentů je za současného stavu velmi obtížné dohledat co, kde a kým bylo změněno. Z čehož vyplývá, že v případě pochybení je nemožné zjistit odpovědnost konkrétního pracovníka a jeho postih. Dochází k anonymitě na pracovišti.

c) vytíženost pracovišť

Pracovníci jsou zbytečně moc vytíženi zpracováním dokumentů, to se týká zejména pracoviště - sekretariát. Celý proces je náročný zejména časově, protože pracovníci neustále běhají se svazky dokumentů nebo dokumenty dohledávají. Důsledkem je dlouhé vyřizování potřebných dokumentů a to má neblahý vliv na dodavatelsko – odběratelské vztahy.

Vedení podniku si uvědomilo, že i na nevýrobních procesech je neustále co zlepšovat. Administrativní proces v sobě skrývá spousty příležitostí pro odstranění plýtvání jak času, tak finančních prostředků, což v konečné fázi ovlivní i celkové ekonomické ukazatele podniku.

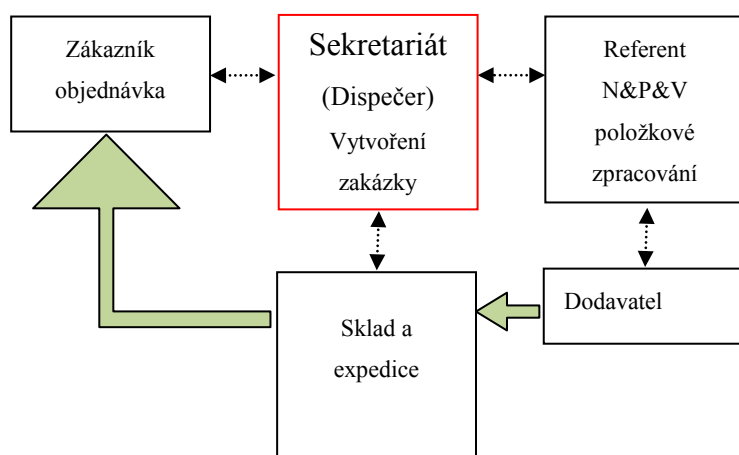
4.3.2 Návrh ke zlepšení stávajícího procesu objednávky

Na základě analýzy současného stavu byla lokalizována slabá místa organizace, které jsou potencionálem pro zlepšení. Jako dlouhodobé řešení problémů podniku v administrativních činnostech autorka spatřila v lepším využívání **zavedeného informačního systému v podniku s podporou workflow**. To bude mít za následek oběh dokumentů v elektronické podobě a archivace dokumentů podle nastavených procesů a bude určeno, kdo má vykonat jaké činnosti u daného procesu či podprocesu. Tento software má nadefinováno hlídání plnění dílčích úkolů a odsouhlasení kroků k dokončení projektu.

Cíle zavedení workflow:

- Dostupnost dokumentů kdykoliv a kdekoliv.
- Zkrácení času zpracování dokumentů, jejich přehlednost.
- Možnost sledovat, jak jsou jednotlivé úkoly plněny.
- Sledování práce zaměstnanců a monitorování jejich vytíženosti, zvýšení jejich výkonnosti.
- Dodržení předem definovaných procesů organizace.

Obr. 4.6 – Návrh nového procesu „objednávka“



Zdroj: Vlastní zpracování

Do procesu se vkládá nové oddělení tzv. sekretariát, který přijímá objednávky od zákazníků. Nyní dochází k tomu, že i v případě vyplnění telefonické objednávky jiným zaměstnancem podniku musí být neprodleně předány na sekretariát společnosti, který provede jejich zpracování. První co musí sekretariát udělat je zkontrolovat, zda je daný zákazník už zaveden v informačním systému, kde je uložena celá historie předešlých objednávek a podnik má tak přehled o platebních schopnostech zákazníka, přehled minulých obchodů. V případě, že není, musí příslušný pracovník zavést organizaci po prověření do systému. Poté zkontroluje adresu a vyplní fakturační adresu a místo dodání, které se mnohdy liší. Na základě generování systému napíše do pravého rohu objednávky číslo jím přidělené a vytvoří její kopii.

Objednávka pokud je zadána do systému musí obsahovat:

- Datum přijetí objednávky.
- Číslo objednávky nebo jméno objednavajícího (nejlépe uvádět oba údaje).
- Název zákazníka.
- Číslo přidělené systémem.
- Termín expedice dle požadavků zákazníka, jinak implicitně 14 dnů.
- Datum potvrzení objednávky.

K vedení této evidence budou založeny dva pořadače:

- rozpracované a neuzavřené zakázky,
- uzavřené, splněné zakázky.

Výhodou je, že KROK CZ, v.o.s. využívá informační systém Helios Orange, jehož základní funkcí je samotné workflow a funkce dispečera, a tak se vyhne nákladům, spojeným se zavedením samotného systému do organizace. Problém je, že systém není efektivně využíván. Helios je otevřený, modulární informační systém. Jednotlivé moduly (stav skladu, expediční příkazy, fakturace, příjemky a výdejky atd.) jsou propojeny mezi sebou a lze mezi nimi přecházet bez přihlášení a odhlášení. Každý uživatel se však dostane pouze k těm položkám, které se týkají jeho pracovního zaměření. Samozřejmostí je také tvorba rozličných výstupů a to jak číselných, tak grafických, které systém umožňuje a jež slouží k lepšímu přehledu o fungování jednotlivých oddělení společnosti. Funkci dispečera vykonává za pomoci systému pouze jedna pověřená osoba, ta tak má přehled o zakázkách a je jasně dána odpovědnost. Její práce spočívá v prvotním zadání hlaviček všech příchozích objednávek do systému. Podle druhu požadovaného zboží jsou objednávky zařazeny do několika komodit a to následovně:

- 1 – pracovní obuv a ochranné pomůcky,
- 2 – oděvy a textilie,
- 3 – drogerie, hygiena, bytový textil,
- 4 – vlastní výroba.

Dispečer objednávku zařadí do příslušných kategorií a systém upozorní odpovědné zaměstnance. Po zpracování a potvrzení ukončení přiděleného úkolu dispečer zkontroluje, zda požadavek zákazníka odpovídá údajům zadaným na vstupu v Heliosu. V případě shody odešle expediční příkaz vedoucímu skladu, který jej vytiskne a pověří příslušného skladníka k nachystání zboží. V případě neshody upozorní odpovědného pracovníka a vyzve ho k doplnění chybějících nebo k opravě špatně zadaných položek. Zde byla opět navržena zásadní změna, která by vyřešila stávající problém neshod při expedici z podniku. Změna spočívala ve smyslu kontroly expedičního příkazu opět tím zaměstnancem, který vstupoval hlavičku dokladů do informačního systému, a tudíž má k dispozici originální objednávky a přímo komunikoval se samotným zákazníkem.

Dále bude nově zavedeno hodnocení plnění a termínů zakázek, které povede k motivaci zaměstnanců. Každá zakázka a průběh jejího plnění bude kontrolována určeným referentem obchodu a managerem kvality. V případě zjištění jakýchkoli odchylek v termínech budou na pravidelných poradách vedení společnosti přijímána opatření k nápravě. Zrovna tak bude pozitivně hodnoceno včasné a bezvadné plnění zakázky.

Velká výhoda workflow, která bude využita je to že, průběžně zobrazuje každému zaměstnanci aktuální úkoly ke zpracování. Ty do systému zadá pověřený pracovník (např. dispečer u objednávek). Na splnění každého úkolu a jeho potvrzení do systému je stanoven časový limit – 48hod. V případě jeho nedodržení systém automaticky zasílá oznámení přímému nadřízenému. Ten i bez tohoto upozornění může do systému kdykoliv nahlížet a kontrolovat tak výkon svých podřízených. V případě, že ani nadřízený na neřešení objednávky nereaguje po 72h je vše ohlášeno manageru kvality, a celá záležitost řešena s vedením společnosti s následným postihem. To vede k motivaci zaměstnanců, aby na objednávky reagovali včas a důsledně a podnik tak nepřicházel o své zákazníky. Časy byly dány na míru společnosti KROK CZ, v.o.s. po poradě vedoucích oddělení a majiteli podniku tak, aby byly reálné. Workflow mají všichni zaměstnanci průběžně otevřené, aby měli neustále přehled o příchozích úkolech. Díky této funkci je systém předávání a zpracovávání úkolů ve firmě daleko efektivnější a rychlejší. Navržená struktura workflow nyní bude monitorovat čas od zavedení objednávky do systému průběžně až po její expedici.

Výhoda workflow spočívá zejména v tom, že díky informacím získaných monitorováním probíhajících procesů, lze přesně určit slabá místa procesu a provést jejich optimalizaci. Systém podniku umožní orientovat se jen na to podstatné – zvyšování efektivnosti procesů a na samotný rozvoj organizace.

Je ale důležité si uvědomit, že ani kvalitní technické zabezpečení nebude mít potřebný dopad na zlepšení funkčnosti organizace, pokud nebude kladně přijato ze strany zaměstnanců. Je důležité, aby s ním denně pracovali a uvědomili si veškerá pozitiva, které jim přináší.

5. Závěr

Tématem bakalářské práce jsou nevýrobní podnikové procesy organizace, s důrazem na jejich zlepšení na základě provedení podrobné analýzy. Práce byla prováděna ve společnosti KROK CZ, v.o.s., který se řadí mezi významné výrobce a distributory širokého sortimentu pracovních oděvů a ochranných pomůcek.

V úvodu byl nastíněn předmět a cíl bakalářské práce. Cíl práce byl návrh nové koncepce koloběhu dokladů. Změny měly vést ke zrychlení, zjednodušení a zvýšení efektivity celého procesu. Cíl práce byl dle názoru autorky splněn. Byla navržena dvě zlepšení toku objednávek a poptávek, kdy doba byla významně zkrácena. Teoretická část práce pak vysvětlovala pojmy, přístupy a metody v oblasti zlepšování podnikových procesů, na základě studie odborné literatury. Části praktické předcházela charakteristika samotného podniku. Na základě procesního modelu společnosti, pak bylo provedeno rozdělení procesů podniku na hlavní a podpůrné.

Dále byla provedena analýza mapující současný proces poptávkového a nabídkového řízení, který vytvořil podklad pro zhotovení návrhu nového. Cílem bylo zkrátit stávající stav alespoň o 2 pracovní dny, což bylo v konečné fázi splněno i s předstihem. Pro lepší vizualizaci autorka používala vývojové diagramy. V příloze je předložen i časový harmonogram procesu. Tak aby byl stav udržitelný, byla v další části celá problematika, řešena vybudováním střediska sekretariát pro vyřizování požadavků zákazníka, které s pomocí počítačové aplikace workflow, celý proces zpřehlední a tím podnik dosáhne i plánovaných časových úspor. Nyní už je úkol na manažerech podniku tak, aby zvládli možný negativní přístup zaměstnanců k provedené změně a nedošlo k návratu k původnímu stavu.

KROK CZ se snaží v maximální možné míře zajišťovat kvalitu svých produktů a k tomu je v současné době nezbytným prvkem i kvalitní informační systém, který společnosti umožní dohled nad všemi procesy vedoucími k výrobě samotného výrobku. Právě důraz na kvalitu v kombinaci se snahou o prvotřídní péči o zákazníky dodávají firmě dobré jméno na trhu, což je vzhledem k velké konkurenci značnou výhodou.

Jako doporučení do budoucna autorka uvedla, že by bylo vhodné, aby firma získala certifikaci ISO 9001 pro všechna svá oddělení. Vezmeme-li v potaz, že se jedná o firmu výrobní, opravdu nepůsobí dobrým dojmem, že většina oddělení spojených s výrobou (či dokonce pronájem oděvů, na kterém hodlá společnost v budoucnu stavět) nemá certifikát kvality. Je sice pravdou, že zákazník, pokud si nevyžádá podrobnější informace, se toto nedozví, vidí pouze, že má firma ISO 9001 a zcela logicky je v přesvědčení, že certifikát kvality má firma jako celek, ne pouze některá její oddělení. Nicméně jestliže chce společnost působit dojmem seriózního partnera, bylo by určitě žádoucí rozšířit ISO 9001 na celou společnost, o což se vedení nepochybně bude snažit.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

- [1] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [2] HORÁLEK, Vratislav, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Jednoduché nástroje řízení jakosti I.: výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 78 s. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-020-1689-0.
- [3] KOŠTURIÁK, Ján, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Zlepšování nevýrobních procesů. Úvodní program pro servisní a procesní týmy.: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Vyd. 1. Překlad Kateřina Janošková. Brno: Computer Press, 2010, v, 234 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-903533-3-9.
- [4] KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 237 s. ISBN 80-868-5138-9.
- [5] KUNSTOVÁ, Renata. *Efektivní správa dokumentů: co nabízí Enterprise Content Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 204 s. ISBN 978-80-247-3257-2.
- [6] MACUROVÁ, Pavla. *Logistika II*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2239-6.
- [7] MAREK, M. *Centrum průmyslového inženýrství s.r.o.* [Studijní materiály]. 2010. vyd.
- [8] NENADÁL, Jaroslav, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [9] PLURA, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, 244 s. ISBN 80-722-6543-1.
- [10] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

- [11] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- [12] VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Management Press, 2010, 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Elektronické dokumenty a ostatní:

- [13] API – Akademie produktivity a inovací, s.r.o. [online]. [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: [http://e-api.cz/article/71233.stihla-administrativa-8211-zaklad-prosperujici-spolecnosti-1-cast-/](http://e-api.cz/article/71233.stihla-administrativa-8211-zaklad-prosperujici-spolecnosti-1-cast/)
- [14] ČSN ISO 9001, *Systémy managementu kvality – požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 56 s. Třídící znak 01 0321.
KROK CZ, v.o.s. [online]. [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://krok-hranice.cz/>
- [15] Vlastnicesta.cz. [online]. [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/six-sigma/>

Další použité zdroje:

Interní zdroje společnosti KROK CZ, v.o.s.

Seznam zkratek

ČSN	České technické normy
EFQM	Evropská organizace pro řízení kvality
IS	Informační systém
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti a rizika podniku
TQM	Komplexní řízení jakosti
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost
VsaL	Vedoucí skladu a logistiky

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 13. 5. 2013



.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Formulář telefonické objednávky

Příloha č. 2 - organizační struktura společnosti KROK CZ, v.o.s.

Příloha č. 3 – SWOT analýza podniku

Příloha č. 4 – Aspekty spokojenosti zákazníků – grafická podoba

Příloha č. 5 - Časová náročnost stávajícího procesu poptávky a nabídky

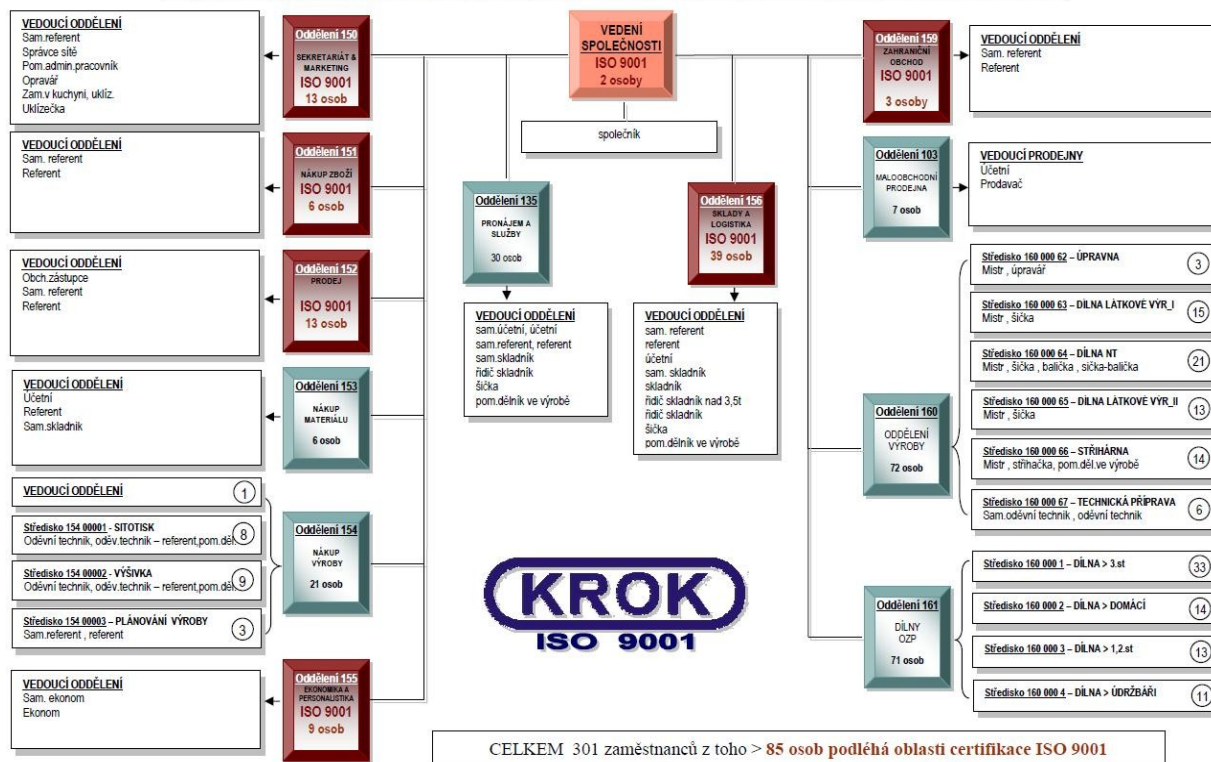
Příloha č. 6 - Časová náročnost návrhu nového procesu poptávky a nabídky

Příloha č. 7 – Řízení dokumentace ve vývojovém diagramu

Zdroj: Interní dokumentace KROK CZ, v.o.s.

Organizační schéma společnosti

Organizační schéma společnosti platné od 03.09.2012 > ev.číslo A-03-OS-2012



Příloha č. 2: Organizační schéma společnosti

Zdroj: Interní materiály KROK CZ, v.o.s.

SWOT ANALÝZA

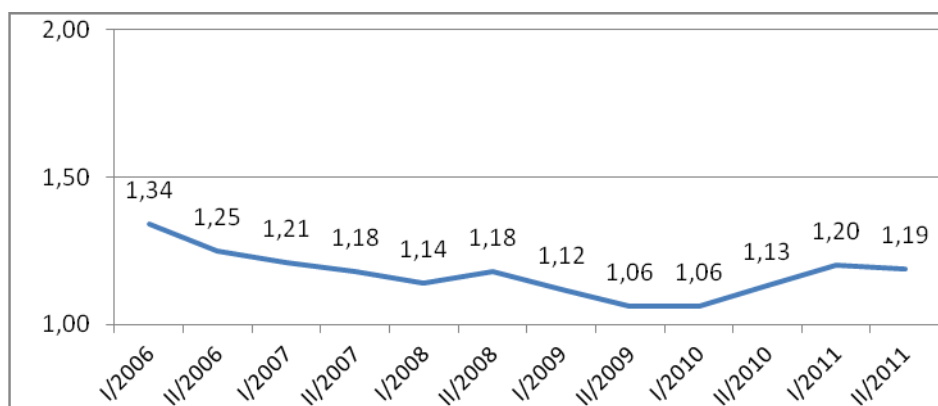
Silné stránky	Slabé stránky
Široký sortiment produktů 9 Technologická vyspělost 8 Schopnost zaměstnávat OZP 8 Kvalita produktů 8 Intenzivní inovační činnost 8 Flexibilita 8 Dlouhodobá působnost na trhu 5	Malé povědomí o značce 9 Úroveň marketingu 8 Proces dokumentace 8 Výrobní činnosti nemají ISO 7 Platební schopnost 7 Cash flow 6 Velké zapojení cizího kapitálu 5 Právní forma podnikání 4
Příležitosti	Hrozby
Otevřenost trhu 8 Legislativa motivující k nákupu od podniku zaměstnávající OZP 8 Poptávka po službách kvůli normám 7 Tendence k outsourcingu 7	Druhotná platební neschopnost 9 Silná konkurence 8 Pokles objemu výkonu práce 7 Nepříznivý vývoj podnikatelského prostředí 6 Ekonomická recese 4 Živelná pohroma 2

Příloha č. 3: SWOT analýza podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Aspekty spokojenosti zákazníků

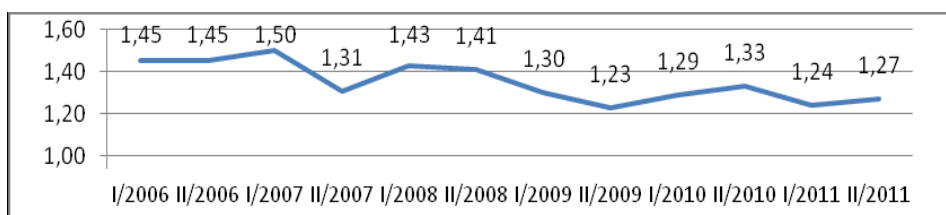
a) Spokojenost zákazníka s komunikací s podnikem



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní statistiky KROK CZ, v.o.s.

Jak jde vidět v grafu, spokojenost v této oblasti byla největší na přelomu let 2009 a 2010, v roce 2011 se mírně zhoršila.

b) Spokojenost zákazníka s plněním požadavků



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní statistiky KROK CZ, v.o.s.

Graf znázorňuje spokojenost s pružným řešením změn a požadavků. Zde vidíme určitou míru kolísání a to zřejmě v důsledku toho, že ne vždy lze všechny požadavky a změny vyřešit.

Příloha č. 5

Časová náročnost dílčích procesů poptávkového a nabídkového řízení – současný stav

Činnosti	Časová náročnost- starý (v minutách)
Obdržení poptávky	30
Rozhodnutí o zpracování poptávky	720
Kontrola podkladů	300
Registrace poptávky	30
Posouzení poptávky	120
Porada o postupu	60
Kalkulace	480
Kontrola kalkulací	120
Projednání návrhu náhrad	480
Vytvoření nabídky	480
Odeslání nabídky	60
CELKEM	2880

***Příloha č. 5:** Časová náročnost stávajícího procesu poptávky a nabídky
Zdroj: Vlastní zpracování*

Časová náročnost dílčích procesů poptávkového a nabídkového řízení – nový návrh

Činnosti	Časová náročnost - nový (v minutách)
Obdržení poptávky	30
Rozhodnutí o zpracování poptávky a její registrace	750
Kontrola podkladů	300
Porada o postupu	60
Kalkulace	420
Převzetí kalkulace a vytvoření nabídky	480
Kontrola nabídky	240
Odeslání nabídky	20
CELKEM	2270

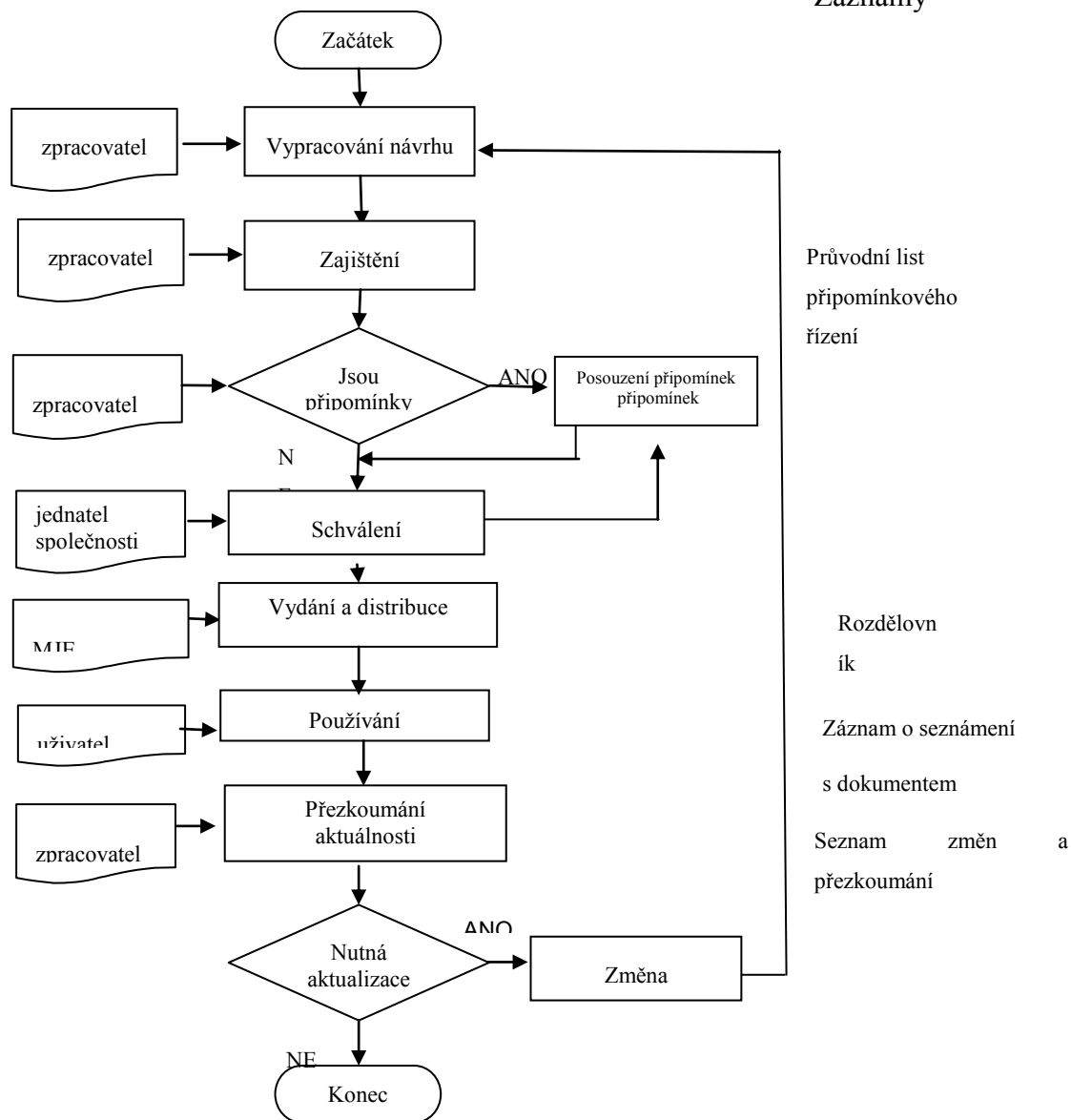
Příloha č. 6: Časová náročnost nového procesu poptávky a nabídky
Zdroj: Vlastní zpracování

Popis procesu – Řízení dokumentace

Odpovědnosť

Postup:

Záznamy



Příloha č. 7: Vývojový diagram řízení dokumentace

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní směrnice KROK CZ, v.o.s.